

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelská strategie hotelu

Business Strategy of the Hotel

Student: Bc. Alžběta Kaňovská

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alžběta Kaňovská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelská strategie hotelu
Business Strategy of the Hotel

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metodologie diplomové práce
 3. Teoretická východiska podnikatelské strategie
 4. Situační analýza
 5. Návrh podnikatelské strategie
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

McCABE, Steven. *Corporate strategy in construction: understanding today's theory and practice*. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 14-051-5912-X.
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Alžběta Kaňovská

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za pomoc a podnětné připomínky, které mi během psaní této práce poskytovala. Také bych chtěla poděkovat PhDr. Jánovi Svobodovi, PhD, vedoucímu odštěpného závodu Synot Gastro Slovakia s.r.o. za poskytnuté informace a pomoc při tvorbě této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metodologie diplomové práce	7
2.1	Metodika	7
2.2	Metody	7
2.3	Ostatní metody	9
3	Teoretická východiska podnikatelské strategie.....	10
3.1	Strategie	10
3.2	Interní analýza.....	13
3.3	Externí analýza	20
3.3.1	Makrookolí podniku.....	20
3.3.2	Mikrookolí podniku	22
3.4	Typy strategií	26
3.5	Výběr strategie	32
3.6	Implementace strategie	33
3.7	Strategická kontrola	33
3.8	Shrnutí.....	34
4	Situační analýza.....	35
4.1	Představení společnosti.....	35
4.2	Interní analýza.....	37
4.3	Externí analýza	41
4.3.1	Analýza makrookolí.....	42
4.3.2	Analýza mikrookolí.....	45
4.4	Analýza dotazníkového šetření	48
4.5	SWOT analýza	69
5	Návrh podnikatelské strategie.....	75

5.1	Poslání.....	75
5.2	Vize	75
5.3	Strategické cíle.....	75
5.4	Návrhy podnikatelské strategie.....	76
6	Závěr.....	80
	Seznam použité literatury	84
	Seznam zkratk	87
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

V současné době patří cestovní ruch mezi nejrychleji se rozvíjející odvětví. Důležitou roli hraje v národním i světovém hospodářství, má vliv na ekonomiku v rámci tvorby HDP, platební bilanci, může ovlivňovat vývoj zaměstnanosti apod. Součástí cestovního ruchu je i samotná oblast hotelnictví. Stejně jako ostatní odvětví, i cestovní ruch se musí potýkat s velkou řadou vlivných faktorů, mezi které patří konkurence, poptávané služby, technologický vývoj, trendy a další významné vlivy. Na základě výše uvedených informací je proto nutné vytvořit vhodnou podnikatelskou strategii, aby mohl podnik působící v této oblasti splňovat požadavky okolí, čelit konkurenci a být úspěšný.

Podnikatelská strategie bude tvořena pro Grandhotel Tatra, který je provozován společností Synot Gastro Slovakia s.r.o., odštěpný závod a svou činnost provádí ve Velkých Karlovicích na Valašsku.

Cílem diplomové práce je zhodnocení situační analýzy za pomoci vybraných analýz interního a externího prostředí podniku, na základě kterých bude následně vybrána a navržena vhodná podnikatelská strategie do budoucna.

Práce bude rozdělena na šest hlavních částí. V úvodu bude popsán postup a cíl. Další metodologická část se bude týkat nastínění postupu, podle něhož bude práce zpracována. Budou zde charakterizovány konkrétní metody a metodologie, které se následně využijí v praktické části.

Další část bude teoretická s charakteristikou základních pojmů týkajících se podnikatelské strategie a jednotlivých kroků potřebných k jejímu stanovení. Teorie bude tedy zahrnovat popis strategie, dále pak analýzu podniku a jeho externího i interního prostředí. Teoreticky budou uvedeny možné typy strategií, jejich určení a další postup při implementaci a kontrole.

Třetí kapitola práce bude již praktická a budou zde využity teoretické východiska z předchozích kapitol, které budou prakticky implementovány. Nejprve bude charakterizován hotel a jeho služby. Po získání základních informací o hotelu a společnosti, která jej provozuje, bude následovat samotná analýza externího a interního prostředí. Externí prostředí se bude dělit na analýzu mikrookolí a makrookolí podniku. U interního prostředí bude zkoumána finanční situace podniku. Součástí situační analýzy bude dotazníkové

šetření pro vyhodnocení spokojenosti hostů na hotelu. Na základě vyhodnocení jednotlivých analýz a dotazníkového šetření bude v závěru vytvořena SWOT analýza, která zhodnotí silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby pro hotel.

Pátá závěrečná kapitola praktické části diplomové práce bude obsahovat návrh podnikatelské strategie a její vhodné alternativy. Tyto návrhy a doporučení budou zvoleny na základě všech získaných informací a výsledků daných analýz uvedených v předchozí kapitole.

V závěru diplomové práce budou shrnuty všechny získané informace a výsledky z daných analýz a uveden výsledný návrh podnikatelské strategie pro Grandhotel Tatra.

2 Metodika a metodologie diplomové práce

V této kapitole bude nastíněn postup použitých metod při zpracování diplomové práce a jejich charakteristika. Určení jednotlivých kroků postupu je důležité pro dosažení stanoveného cíle.

2.1 Metodika

V první části diplomové práce budou zpracována teoretická východiska podnikatelské strategie pomocí nastudování odborné tuzemské i zahraniční literatury a také na základě využití informací z elektronických zdrojů. V této fázi budou využity především metody syntéza, analýza, indukce, dedukce a komparace.

Druhou částí bude aplikace teoretických východisek a poznatků v praxi. První fáze bude obsahovat charakteristiku základních informací o hotelu, na který bude diplomová práce zaměřena. Popis bude na základě veřejně dostupných informací a také z informací poskytnutých vedením společnosti. Další fáze bude zaměřena na interní analýzu, ve které bude analyzována finanční situace zkoumaného podniku použitím příslušných poměrových ukazatelů. Poté bude následovat dílčí shrnutí získaných výsledků. V této části budou využity poskytnuté interní materiály předběžné rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Součástí praktické části práce bude externí analýza, která se dělí na analýzu makrookolí, kde bude využita Pest analýza, a mikrookolí, kde bude hotel zkoumán prostřednictvím využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Další velmi důležitou částí analýzy bude dotazníkové šetření spokojenosti hostů se službami hotelu a následné vyhodnocení zjištěných výsledků.

Následující částí bude návrh vhodné podnikatelské strategie pro hotel a návrhy vhodných opatření pro zlepšení situace. Tato část bude zpracována na základě zjištěných výsledků jednotlivých analýz a dotazníkového šetření.

Na závěr bude uveden dosažený cíl, podstatné výsledky zjištěné v předcházejících fázích práce a navrhnuté opatření pro zlepšení provozu hotelu.

2.2 Metody

V diplomové práci budou využity logické metody, kterými jsou syntéza, analýza, indukce, dedukce a komparace.

Syntézou se nazývá pochopení vzájemných souvislostí jevů. Znamená spojování více poznatků o daném jevu v celek. Díky syntéze můžeme na základě těchto souvislostí navrhnout vhodný způsob řešení a určit možnou strategii. Syntéza doplňuje samotnou analýzu.

V práci bude tato metoda využita především při pochopení jednotlivých poznatků a spojování je v celek, tedy soubor informací získaných více způsoby.

Analýza je naopak procesem, při kterém dochází k myšlenkovému rozkladu daného jevu na jednotlivé části, které se následně zkoumají. Pomocí analýzy se odhalí různé vlastnosti jednotlivých jevů a výsledkem tak mohou být nové návrhy a opatření, které by měly následně hotel posunout dále a pomoci mu dosáhnout stanovených cílů.

Tato metoda bude využita v praktické části při získávání informací o situaci hotelu, jak z hlediska interního prostředí, tak externího prostředí.

V diplomové práci bude použita finanční analýza s využitím poměrových ukazatelů pro zjištění hospodaření společnosti, tedy interního prostředí. V případě externího mikroprostředí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil a makroprostředí hotelu bude zkoumáno prostřednictvím Pestle analýzy.

Indukce znamená vyvození závěru na základě zjištěných poznatků, přičemž tyto závěry jsou ovlivněny i subjektivními názory a východiskem indukce je zpracování a vyhodnocení údajů, podle nichž jsou formulovány obecné závěry.

Prakticky bude indukce využita při stanovení závěrů u analyzování hotelu pomocí příslušných analýz interního a externího prostředí.

Dedukce je opakem indukce. Vyjadřuje tedy kroky od nejméně obecných informací k těm více obecným. Udává nalezení nových závěrů a ověřuje vysvětlení zkoumaných informací, zda mohou být vysvětleny určenou hypotézou.

Metoda bude použita v praxi při analyzování vybraného hotelu, kdy informace budou rozčleněny do jednotlivých kategorií a budou se zkoumat blíže, na základě toho je pak možné rozpoznat bližší informace o situaci hotelu. Např. u analýzy externího prostředí, kdy budou zkoumány jednotlivé faktory ovlivňující činnost podniku pomocí Pestle analýzy.

Komparace je srovnání a pomocí ní se provádí porovnání mezi jednotlivými jevy, na základě kterých se pak vyvozují závěry o vlastnostech jevů. (lorenc.info)

Tato metoda bude využita především při provedení finanční analýzy a při srovnání zjištěných ukazatelů s optimálními hodnotami. Na základě porovnání bude následně vyvozen závěr o finanční situaci podniku.

2.3 Ostatní metody

Pro zjištění spokojenosti hostů s hotelem a jeho službami bylo zvoleno *písemné dotazování*. Dotazník obsahuje 2 identifikační otázky, 4 otevřené otázky a 10 otázek škály spokojenosti. Celkem dotazník obsahuje 22 otázek. Respondenti jsou zde dotazováni na spokojenost s jednotlivými službami na hotelu a mají možnost vyjádřit svůj názor či navrhnout možné zlepšení a doplnění služeb či vybavení pro zkvalitnění ubytování. Dotazník je uveden v příloze č. 4.

3 Teoretická východiska podnikatelské strategie

Tato kapitola bude teoretickým východiskem pro praktickou část diplomové práce. Budou zde vymezeny a objasněny základní pojmy týkající se strategie podniku jako je pojem strategie, strategické řízení, typy podnikatelské strategie, východiska pro určení vhodné strategie, mezi které patří určení mise, vize a cílů podniku. Další část kapitoly se bude týkat definování jednotlivých metod pro analyzování podniku, které budou využity v praktické části a budou základem pro navržení podnikatelské strategie hotelu.

3.1 Strategie

Pro úspěch podniku je strategie nedílnou součástí strategického rozhodování, které je úkolem managementu podniku. Strategie má mnoho definic, podstatou je však vždy strategie jako naplnění podnikové mise stanovených cílů a představ podniku. Strategie by tedy měla také udávat směr, jakým má podnik postupovat. Podniková strategie má svou hierarchii, která je tvořena dlouhodobými cíli a způsoby jejich realizace. Právě proto je důležité, aby byla představena na všech úrovních řízení a také akcionářům a investorům (Kourdi, 2011). Strategie by se také měla zajímat o schopnost organizace ji provést a o samotný průběh při implementaci strategie (McCabe, 2010).

Dle Dedouchová (2001) může být strategie chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Kdy jsou stanovené dlouhodobé cíle, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění cílů tak, aby strategie vycházela z potřeb podniku a zároveň byly brány v úvahu možné zdroje a schopnosti. Měla by také nahlížet na změny okolí podniku.

Strategie mohou znamenat vytvoření postupu pro různé skupiny či úrovně při daných činnostech podniku, přičemž nejnižší úrovní může být jedna osoba či jeden úkol, naopak nejvyšší úroveň pak znamená zahrnutí všech osob či aktivit v podniku (Wit, 2010).

Vnímání strategie je především z dlouhodobého hlediska s cílem přinést úspěch, konkurenční výhody a zajištění potřebných výnosů (Hanzelková, 2009).

Dle Zuzák (2011) je strategie definována především jako určení dlouhodobého cíle podniku s předpokladem dané činnosti a správnou alokací zdrojů pro jeho dosažení.

Při definování strategie se určí slabé a silné stránky, které by podnik měl rozvíjet a být v nich úspěšnější. Při nalezení těchto míst lze lépe rozpoznat, čím je podnik úspěšný, výnosný nebo také naopak proč je jeho činnost neúspěšná. Proto je důležité zvolit správnou strategii podniku a také ji vhodně implementovat. (Fotr, 2012)

Součástí tvorby strategie a její následné implementace je pochopení svých zákazníků i konkurence, jelikož podnik musí být schopen přizpůsobovat své produkty chování zákazníků a jejich preferencím. Vytváření strategií posiluje podnik i svou pozici na trhu tím, že soustřeďuje své prostředky na ty nejdůležitější zákazníky.

Její vytváření napomáhá mimo jiné při rozhodování vstoupení podniku na trh s novými výrobky, službami, nebo jejím stažením z trhu. Je to nástroj, který mají manažeři k dispozici, pokud chtějí zajistit vyšší produktivitu práce, lepší dovednosti zaměstnanců nebo příznivou firemní kulturu. Při implementaci strategie jsou však často opomíjeny nehmotné hodnoty společnosti, které by splnění cílů mělo přinést. Při plnění cílů je nutné, aby podnik a jednotlivci v něj věřili a tento smysl a účel by měla strategie poskytovat a měli by se s ní tedy ztotožňovat i jednotlivci daného podniku. (Kourdi, 2011)

V minulosti byl vznik strategie reakcí na neustálý růst změn v oblastech, jako jsou konkurence, rizika, náročnost trhu, kvality, kapitálová náročnost a mnoho dalšího. Podnik si nemohl dovolit zůstat na původních způsobech řízení, a proto bylo potřeba obnovení a také přijít s novými nápady pro udržení podniku úspěšným. (Kourdi, 2011)

Při tvorbě strategie je nutné vycházet ze čtyř základních částí. Těmi jsou *Mise*, *Vize*, *Strategické cíle* a *Strategické operace*.

Mise je celkové poslání podniku a znamená tedy účel založení podniku a samotný důvod jeho existence. Jsou to služby poskytované zákazníkům. Poslání dává odpovědi na otázky: Kdo jsme?, Co děláme?, Kam směřujeme? Poslání směřuje na okolí podniku a vyjadřuje základní funkci a smysl, někdy i vztah k zainteresovaným skupinám. Je důležitá také pro získání zákazníků, protože právě oni jsou ochotni zaplatit za produkt či služby. Zákazníci mají velký vliv na druh poskytovaných služeb a produktu. Podnik by však měl nabízet užitek pro tohoto zákazníka, kvůli kterému bude službu či produkt kupovat, nikoliv však samotný produkt. Hlavním cílem mise je tedy získání zákazníků. Určuje směr působení a jeho hodnoty. Úkolem mise je i motivace pracovníků k jejímu naplnění a předat veřejnosti

informace o záměru. Poslání vychází z podnikatelské vize, soustřeďuje se na současnost, ale také vzhlíží do budoucnosti, proto se úzce pojí s vizí. (Čvančarová a kol., 2007)

Vize je budoucí a vzdálený stav, kterého chce podnik dosáhnout. Jedná se o dlouhodobý návrh soustředící se na činnosti podniku. Vize je představa o budoucí image a pozici podniku na trhu, které chce dosáhnout, představa o potencionálních zákaznících, jejich potřebách a způsobu následného uspokojování. Tvorba účinné vize je dlouhodobější proces a předchází jí vytvoření několika předběžných návrhů, které jsou zainteresovanými stranami hodnoceny a případně upravovány, v poslední řadě vyhodnoceny s výběrem té nejvhodnější vize pro podnik. Pro vytvoření je potřebná týmová práce. Vize, která je správně vytvořena a vybrána, je ve výsledku jednoznačným, uskutečnitelným a flexibilním směrem pro činnosti podniku do budoucna. Je také formulována stručně a srozumitelně a je spjata s posláním společnosti. (Hanzelková a kol., 2009)

Strategické cíle vycházejí z mise a vize podniku a napomáhají jejich naplnění. Jsou to cíle, kterých má být dosaženo v budoucnosti. Měří se a ovlivňují budoucnost podniku, jeho vývoj a efektivnost činností. Cíle se mohou týkat mnoha oblastí např. cíle zaměřené na životní prostředí, kulturu, cíle k majitelům mohou být dosažení dlouhodobých a krátkodobých zisků, u zaměstnanců může být cílem zvyšování jejich kvalifikace a u zákazníků mohou být stanoveny cíle s vysokou kvalitou nabízených produktů a služeb, rychlá reakce na jejich poptávku a také spolehlivost. K hlavním strategickým cílům patří dlouhodobě dosahovaný zisk s odpovídajícím cash flow. Neméně podstatné je dosažení a udržení konkurenceschopnosti podniku. (Souček, 2015)

Při stanovení strategických cílů by měly být splněny zásady SMART, kterými jsou:

- Specific – cíle by měly být specifické a konkrétní.
- Measurable – měly by být měřitelné.
- Agreed – s cíli by měli být seznámeni a souhlasit s nimi kromě vedení i zaměstnanci.
- Realistic – cíle musí být reálné.
- Timed – cíle by měly být termínované. (Lojda, 2011)

Strategické operace jsou činnosti vedoucí k naplnění mise, vize a strategických cílů. Vytvářejí významné, často také nákladné, dlouhodobé změny. (Souček, 2015)

Strategie jsou vlastně plány a rozhodnutí, které by měly podniku napomoci k dosažení větších zisků a prospěchu. Pokud je strategie špatně zvolená nebo je slabá, může vést k neúspěchu nebo i k ukončení podniku. Podstatné je strategii efektivně a stručně sdělit všem zainteresovaným stranám, které se podílí na jejich realizaci.

Při implementaci strategie je pak možné více pochopit, jaké jsou požadavky zákazníků a poté podnik vytvoří produkty či služby tak, aby uspokojil jejich preference. Společnost může zvýšit svůj zisk prostřednictvím nabídky nového produktu či služby, přizpůsobením cen a snižováním nákladů. Strategie souvisí i s vnitřní organizací podniku a ukazuje, kde může být zvýšena produktivita nebo, které činnosti jsou ty neúspěšné. (Kourdi, 2015)

3.2 Interní analýza

V této části budou charakterizovány vybrané analýzy, které budou použity pro analyzování interního prostředí podniku. Bude zde využita finanční analýza, díky níž bude zjištěna finanční situace zkoumané společnosti.

Finanční analýza

Úkolem finanční analýzy je komplexní vyjádření finanční situace podniku. Závěry získané z této analýzy jsou velmi důležité a mají podstatný vliv především pro strategické rozhodování. Na základě získaných výsledků se určí silné a slabé stránky a mohou se odvodit konkurenční výhody podniku. Ze strategického pohledu je cílem finanční analýzy zjistit, jak podnik při svých činnostech nakládá s finančními zdroji. (Sedláčková, 2006)

Pro správné výsledky získané pomocí finanční analýzy je důležité využití kvalitních podkladů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Finanční analýza vychází především z minulých dat a je podkladem o rozhodování v budoucnosti.

V rozvaze jsou zachyceny stavy majetku podniku, a to na straně aktiv, na straně druhé, tedy pasiv, jsou pak vyjádřeny zdroje krytí pořízených aktiv. Základní podmínkou je nutná rovnost těchto dvou stran. Rozvaha se v podniku běžně sestavuje minimálně jednou ročně, jelikož je nutnou součástí účetní závěrky.

Výkaz zisku a ztráty zobrazuje rekapitulaci hospodářského výsledku a také samotné výnosy a náklady podniku. Zpracovává se za účelem hodnocení hospodaření především pro

daňové a statistické účely. Pomocí tohoto výkazu se může následně odhalit např. platební neschopnost podniku.

Cash flow je důležité pro sledování toku finančních prostředků a je významným podkladem informací pro finanční řízení podniku.

Finanční analýzu lze zpracovat pomocí různých ukazatelů, které je možné řadit do tří skupin: absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele. V diplomové práci budou prakticky využity poměrové ukazatele, proto budou dále blíže charakterizovány. (Kovanicova, 1995)

Informace ohledně finančního stavu podniku jsou důležité pro manažery podniku, ale také pro další subjekty. Mezi externí uživatele se řadí banky, věřitelé, investoři, manažeři konkurence, stát či zákazníci a dodavatelé. Naopak mezi interní strany patří již zmínění manažeři a také samotní zaměstnanci podniku. (managementmania.com)

Finanční analýza hodnotí podnik celkově s ohledem na všechny faktory, které situaci podniku ovlivňují. Jsou jimi:

- *krátkodobá finanční situace podniku*, která vyjadřuje platební schopnost v průběhu 1 roku;
- *dlouhodobá finanční situace* znamená schopnost hradit dlouhodobé závazky;
- *efektivní fungování* ve významu dosahování výnosnosti.

Jako základní metody pro provedení finanční analýzy lze řadit analýzu extenzivních ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů.

Analýza extenzivních ukazatelů

Horizontální analýza je analýzou trendů, sleduje tedy vývoj daných položek finančních výkazů v čase. Následné vyhodnocení je pomocí vyčíslení absolutních a relativních změn položek ve výkaze. Tato horizontální analýza nebude dále charakterizována ani použita při zkoumání finanční situace podniku v praktické části, jelikož Grandhotel Tatra svou činnost provádí od poloviny roku 2017, finanční výkazy z předchozích let tedy neexistují.

Vertikální analýza se zakládá na procentním rozboru finančních výkazů a vyjadřuje procentuální podíl jednotlivých položek k celku. Příkladem může být vyčíslení podílu

jednotlivých položek majetku na celkových aktivech apod. Tato metoda se řadí k analýze extenzivních neboli absolutních ukazatelům. Zjištěné hodnoty lze v praxi využít pro hodnocení efektivnosti investic nebo je možné využít pro mezipodnikové srovnání v daném oboru podnikání. (managementmania.com)

Analýza poměrových ukazatelů

Slouží k získání rychlého přehledu o základních charakteristikách podniku. Analýza poměrových ukazatelů poměřuje položky výkazu zisku a ztráty a rozvahy nebo cash flow. Využívá se několik ukazatelů, které můžeme zařadit do následujících skupin:

- ukazatele rentability;
- ukazatele aktivity;
- ukazatele likvidity;
- ukazatele zadluženosti.

Ukazatelé rentability vyjadřují rentabilitu neboli výnosnost investovaného kapitálu a měří schopnost vytváření nových zdrojů a dosažení zisku využitím vloženého kapitálu. Rentabilita hodnotí celkovou efektivnost činnosti podniku. Lze rozlišovat tři kategorie ukazatelů rentability, těmi jsou zisk před zdaněním a úroky (EBIT) neboli provozní výsledek hospodaření. Druhou kategorií je zisk po zdanění neboli čistý zisk (EAT), což je část zisku, který může být použit na vyplacení dividend akcionářů nebo na reprodukci v podniku. Jedná se tedy o rozdělený či nerozdělený zisk, který je uveden ve výkazu zisku a ztráty jako výsledek hospodaření za běžné období. Další třetí kategorií je zisk před zdaněním (EBT), což je provozní zisk, který je ponížen nebo navýšen o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od něj zatím nebyly odečteny daně. (Růčková, 2015)

Ukazatelé rentability jsou vyjadřovány v procentech a měly by mít postupem času rostoucí tendenci (Dluhošová, 2010). Základními ukazateli rentability jsou ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a rentability tržeb.

Rentabilita aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání bez ohledu na jejich zdroje financování. Ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost firmy či produkční sílu podniku. V případě, že se ve vzorci (3.1) použije EBIT, je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než 5 %. (Knápková, Pavelková, 2010)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (3.1)$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) – vyjadřuje míru efektivnosti investovaného kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl kapitál pořízen.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (3.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) hodnotí výnosnost vlastního kapitálu. Ukazatel se vypočítá dle vzorce (3.3) a měl by nabývat hodnot vyšších než 0,08.

$$ROE = \frac{\text{VH za účetní období (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.3)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje množství zisku v korunách v závislosti na koruny tržeb a udává schopnost podniku dosahování zisku při dané úrovni tržeb, neboli jak velký efekt je schopen podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Ukazatel se vypočítá dle vzorce (3.4) a čím vyšší hodnota ukazatele je, tím jsou větší přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb. (Knápková, Pavelková, 2010)

$$ROS = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{tržby}} \quad (3.4)$$

Pomocí **ukazatelů aktivity** se zjišťuje, zda velikost jednotlivých aktiv v rozvaze je v poměru k hospodářským aktivitám přiměřená. Měří vázanost složek kapitálu k jednotlivým druhům aktiv a pasiv, díky tomu zjišťuje schopnost podniku využívat investované finanční prostředky. (Knápková, Pavelková, 2010)

Ukazatelé aktivity mohou být vyjádřeny jako obrat jednotlivých složek aktiv nebo pasiv, nebo pomocí doby obratu jednotlivých aktiv či pasiv. Pomocí těchto ukazatelů se zjišťuje hospodaření podniku s aktivy a jejich jednotlivými složkami a také jaký má hospodaření vliv na výnosnost a likviditu pomocí obratu celkových aktiv, době obratu zásob a době obratu pohledávek a závazků. (Růčková, 2008)

Obrat celkových aktiv nebo vázanost celkového vloženého kapitálu vyjadřuje, kolikrát se aktiva během roku promění na tržby, neboli kolikrát se aktiva během roku obrátí.

Doporučená hodnota obratu celkových aktiv je jedna, platí však, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. Výpočet je zobrazen u vzorce (3.5).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (3.5)$$

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, které jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob v podniku a vypočítá se dle vzorce (3.6). Obecně platí, čím je doba obratu zásob kratší, tím lépe.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}/360} \quad (3.6)$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou pohledávky v podniku zaplacený. Hodnota by měla odpovídat době splatnosti faktur. V případě, že neodpovídá, znamená to nedodržování obchodně úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. Čím nižších hodnot ukazatel nabývá, tím je kratší doba úhrady vydaných faktur. Výpočet dle vzorce (3.7).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}/360} \quad (3.7)$$

Doba obratu závazků udává rychlost splácení závazků firmy. Hodnota ukazatele se vypočítá dle vzorce (3.8) a měla by být delší než doba obratu pohledávek a z toho důvodu, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy ve firmě. Čím je hodnota nižší, tím je kratší doba úhrady přijatých faktur. (Knápková, Pavelková, 2010)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (3.8)$$

Ukazatele likvidity představují schopnost podniku hradit své závazky. Poměrují se hodnoty, které se musí zaplatit, konkrétně pak ty hodnoty, které je možné zaplatit v poměru s těmi, které je velmi nutné zaplatit. Podle míry jistoty jakou požadujeme od měření, dosazují se do čitatele ve vzorci jednotlivé složky majetku s různou dobou likvidnosti. (Knápková, Pavelková, 2013)

Pokud je likvidita podniku nedostatečná, vede to k neschopnosti podniku využít ziskových příležitostí, které se v průběhu podnikání vyskytnou. Má to také za následek

skutečnost, že podnik není schopen včas hradit své běžné závazky, a to může vést k platební neschopnosti či k bankrotu. Z tohoto důvodu je právě přímá souvislost mezi solventností a likviditou. (Knápková, Pavelková, 2013)

Vlastníci podniku preferují spíše nižší úroveň likvidity, jelikož oběžná aktiva neboli krátkodobý majetek obecně pro ně znamená neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Naopak věřitelé podniku mohou spojovat nedostatek likvidity s odkladem inkasování úroků a jistin. Obdobného názoru budou i zákazníci a dodavatelé, jelikož nízká likvidita pro ně může znamenat omezení či znemožnění plnění smluvních vztahů. Obecně je likvidita důležitá pro celkovou finanční rovnováhu podniku, jelikož likvidní podnik může dostát svých závazků. Rozlišujeme tři základní ukazatele likvidity, a to okamžitou, pohotovou a běžnou.

Okamžitá likvidita je nejužším vymezením likvidity a označuje se tedy jako likvidita prvního stupně. Výpočet je dle vzorce (3.9). Počítá se zde s těmi nejlikvidnějšími položkami, kam se řadí pohotové platební prostředky, jako jsou peníze v pokladně, na běžném účtu, dále také volně obchodovatelné cenné papíry, šeky a další ekvivalenty peněz. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 0,6 – 1,1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (3.9)$$

Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně, jejíž výpočet je znázorněn vzorcem (3.10). Věřitelé budou v tomto případě preferovat vyšší hodnotu, ta však nebude příliš příznivá pro akcionáře a vedení podniku, jelikož velký objem oběžných aktiv, který je vázaný ve formě pohotových prostředků nepřináší žádný úrok. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3.10)$$

Běžná likvidita se označuje jako likvidita třetího stupně a vyjadřuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Dle vzorce (3.11) by měla být hodnota v rozmezí od 1,5 – 2,5. Tento ukazatel znamená, že když podnik přemění veškerá oběžná aktiva na hotovost, uspokojí tak své věřitele. (Knápková, Pavelková, 2013)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3.11)$$

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátor výše rizika, které podnik nese při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší je zadluženost, tím na sebe bere podnik vyšší riziko, pouze jelikož musí splácet své závazky, a to bez ohledu na to, jak se mu nyní daří. Určitá výše zadlužení je pro společnost užitečná, a z toho důvodu, že je cizí kapitál levnější než ten vlastní. Úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, jelikož je úrok součástí nákladů, které snižují zisk, ze kterého se vyměřuje výše daně. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, zadluženost vlastního kapitálu a úrokové krytí.

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti a lze ji vypočítat podle vzorce (3.12). Hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat mezi 30 – 60 %.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (3.12)$$

Zadluženost vlastního kapitálu poměruje vlastní kapitál k celkovým aktivům a je také nazývána koeficientem samofinancování. Vypočítá se pomocí vzorce (3.13) a je vyjádřením podílu, kterým jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. V případě, že je hodnota ukazatele rovna jedné, znamená to, že podnik dává přednost cizím zdrojům před vlastními zdroji financování. U finančně zdravého podniku by tato hodnota měla být okolo 80 %.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (3.13)$$

Ukazatel úrokového krytí se vypočítá dle vzorce (3.14) a vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5, neboť je důležité, aby po zaplacení úroků z dluhového financování zůstal ještě dostatečný efekt pro akcionáře. V případě, že podnik dále dosahuje vyššího růstu tržeb než je tato hodnota, má lepší schopnost využívat cizí kapitál a platit tak fixní částku úroku. (Růčková, 2008)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{hospodářský výsledek před zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (3.14)$$

3.3 Externí analýza

Externí analýza se bude skládat z části analyzování makrookolí a mikrookolí, kde budou využity příslušné analýzy.

3.3.1 Makrookolí podniku

Makrookolí podniku se skládá z faktorů, které působí na podnik z vnějšího okolí. Nejznámější a nejpoužívanější analýza pro toto okolí je PESTLE analýza, která bude použita v diplomové práci, a proto bude dále charakterizována.

PESTLE analýza

Vychází z původní základní analýzy PEST, která byla následně aktualizována a rozšířena o další faktory působící na společnosti z vnějšího okolí.

PESTLE analýza představuje analýzy vnějšího prostředí podniku, slouží k předurčení budoucího vývoje tohoto prostředí a bere v úvahu vývojové trendy, které mohou být příležitostí nebo hrozbami pro firmu. Tato analýza se zaměřuje na šest oblastí okolí podniku. Stručný přehled jednotlivých faktorů je znázorněn na obrázku 3.1. (Grasseová a kol., 2010)

Politické faktory mají velký vliv na podnik, a to především politickou stabilitou dané země. V rámci stability vzniká důvěra investorů a také větší ekonomický rozvoj celého podniku se zvyšováním jeho konkurenceschopnosti. Velký vliv mají také změny sazeb DPH, které mohou ovlivnit až celý podnikatelský sektor. Změny vykonávané vládou mohou pro podnik znamenat, jak pozitivní novou příležitost, tak i hrozbu.

Dalšími vlivnými faktory jsou *ekonomické*, kam řadíme především vlivy prostřednictvím ekonomického růstu, úrokové míry, směnného kurzu a míry inflace. V rámci ekonomického růstu může dojít ke snížení spotřeby především kvůli vzniku nových konkurentů. Hrozbou je také růst úrokové míry. Směnný kurz pak značně ovlivní sílu koruny vůči další měně, která může být příčinou snížení příchodu nových zahraničních konkurentů. Neustálé změny míry inflace poté znemožňují určení návratnosti vložené investice. (Lhotský, 2010)

Sociální faktory mohou podstatně ovlivnit působení společnosti na trhu. Patří sem např. postoj lidí, životní styl, životní úroveň, zdravotní stav a další. Nejvlivnější jsou

preferance zákazníků a v současnosti se také klade velký důraz na zájem o životní prostředí, který může ovlivnit rozhodování u potenciálních zákazníků. (Srpová, 2011)

Mezi *technologické faktory* patří především výzkum, věda a zastarávání technického stavu zařízení. Je důležité sledovat schopnost podniku přijímat nové postupy a zavádět novou výrobu, využívat tedy nové technologie a inovace na trhu pro svůj prospěch a konkurenceschopnost.

Legislativní faktory jsou především zákony, předpisy, vyhlášky a nařízení, které podstatnou mírou ovlivňují činnost podniku. Vyhlášky a zákony mají dopad na samotné podnikání, pracovní vztahy, daně, ochranu životního prostředí, zpracování odpadů nebo ochranu zdraví pracovníků. Porušování těchto pravidel by mohlo mít negativní důsledky pro řízení firmy, a proto je velmi důležité tyto zákony a předpisy dodržovat.

Mezi *ekologické faktory* řadíme především ochranu životního prostředí, změnu klimatických podmínek, zpracování odpadu apod. V současnosti se klade důraz na tyto faktory a také podporu ekologického chování firmy ve vlastním zájmu nejen na základě dodržování legislativy, ale také pro dobré chování k přírodě. (Bělohlávek, 2006)

Obr. 3.1 PESTLE analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohlávek (2006)

3.3.2 Mikrookolí podniku

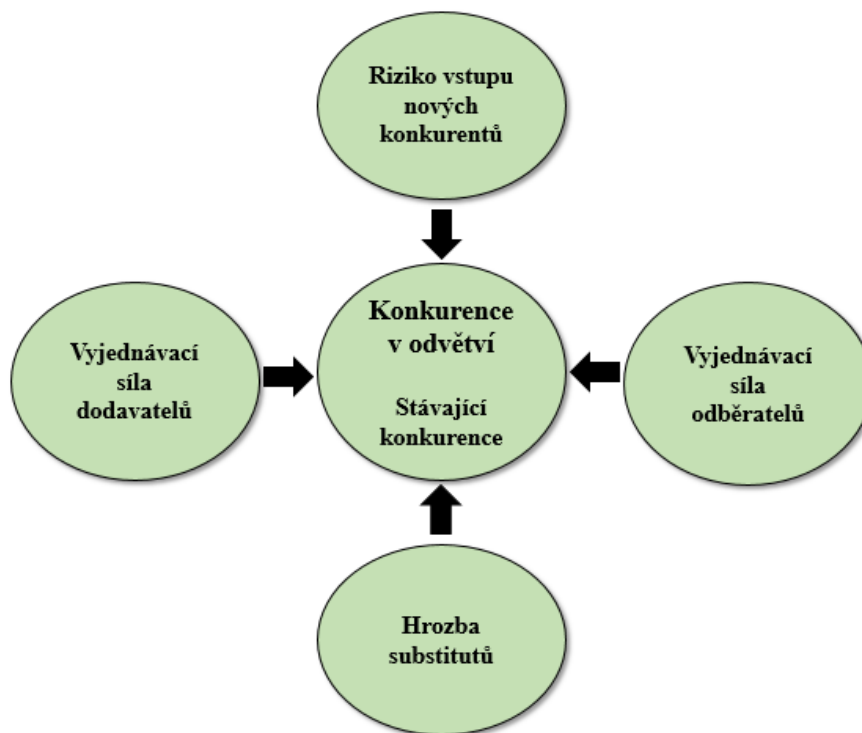
Další částí externího okolí podniku je mikrookolí, jehož situace pro podnik bude analyzována pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí této analýzy se zkoumá postavení podniku v daném podnikatelské prostředí. Pro tvorbu strategického plánu je důležité znát faktory ovlivňující podnik, rozumět jim a chránit podnik před vlivem těchto faktorů. Podstatnou oblastí analýzy je konkurence. Díky tomu je možné předejít u nové strategie nečekaným vlivům nebo hrozbám v podobě již existujících konkurentů. Základem je rozpoznat potencionální hrozby konkurentů pro organizaci, vhodně na ně reagovat a být svým postupem před konkurencí v klíčových strategických rozhodnutích. Tato Porterova analýza pěti konkurenčních sil identifikuje vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, hrozby ze strany stávající konkurence, ale také z potenciálních konkurentů a také ohrožení v podobě nabízených substitutů. (Mallya, 2007)

Cílem je nalezení vhodného postavení na trhu či v odvětví tak, aby byl podnik schopen čelit konkurenci. Porterův model pěti konkurenčních sil je znázorněn na obrázku 3.2. (Mikoláš, 2005)

Obr. 3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Zdroj: zpracováno dle Malloya (2007, s. 49)

Odběratelé mohou ovlivnit cenu a množství poskytovaného produktu či služby. Jsou součástí zainteresované skupiny a chtějí ovlivňovat a určovat podmínky s dodavatelskou firmou nebo poskytovateli služeb. Proto může mít zákazník zásadní vliv na činnosti firmy, jestliže existují jiní dodavatelé produktu, mezi kterými se může odběratel rozhodnout. Vyjednávací síla zákazníka se projeví především v případě, že představuje pro dodavatele velké procento ze zákazníků nebo pokud se jedná o standardizovaný produkt. Zákazníci by si tak snáze mohli najít jiného dodavatele produktu či služby.

Dodavatelé jsou dalším velmi významným článkem ovlivňujícím aktivitu podniku, jejichž síla je ve zvyšování cen a nabízeného množství potřebných vstupů pro podnik a tím i zmenšující zisk. Vstup je pro kupující důležitý, a pokud je pro dodavatele odebírající firma jednou z mnoha, má možnou větší ovlivňující sílu. Pro odběratele je důležité, aby dodavatelé poskytovali zboží včas, ve správném množství, vysoké kvalitě a za přijatelnou cenu.

Míra *hrozby vstupu nových konkurentů* do odvětví závisí na bariérách vstupu, kterými mohou být diferenciací produktu či služby, reakce již existujících firem na daném trhu, vliv zákazníků, kapitálová náročnost na vstup, legislativa a politika státu a mnoho

dalších faktorů. Vstup nových konkurentů na trh poté ovlivňuje nejen ceny, ale také nabízené výrobky a služby daného oboru.

Stávající konkurenti mají také velký vliv na situaci trhu a chování jednotlivých podniků. Soupeřivost v daném oboru je dána především velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu určitého okolí. Různé struktury tohoto prostředí pak mají odlišné důsledky pro jednotlivé konkurenty na trhu. Jednotlivé podniky vkládají úsilí na získání pozice na trhu, stav soupeřivosti pak může ovlivňovat počet konkurentů působících v okolí daného oboru, odlišnost jednotlivých podniků a také odlišnost nabízených produktů a služeb, postoj veřejnosti k trhu, finanční sílu, chování pracovníků a jiné faktory. V případě zmenšujících se rozdílů mezi konkurenty, rivalita stoupá a naopak. Počet konkurentů ovlivňuje také volný vstup na daný trh, náklady spojené se vstupem a další činnosti podniku v porovnání s náklady u konkurentů, kteří již na trhu svou činností působí. Ovlivňujícím faktorem je mimo jiné diferencovanost výrobku či služby pro zákazníky, dále také cena, design a celková atraktivita.

Substituty jsou takové výrobky nebo služby, které jsou svými vlastnostmi shodné nebo velmi obdobné nabízeným produktům dané firmy a mohou stejným způsobem uspokojit potřeby zákazníka. V tomto případě bude dána velká pozornost ceně či výkonu a detailům výrobku nebo nabízené službě mezi určitými substituty. Podle těchto atributů se pak bude zákazník rozhodovat. Jestliže musí firmy čelit nějaké hrozbě, nebudou v tomto případě zvyšovat ceny, ale zaměří se na inovaci svého produktu, služby. Hrozba substitutů je v podobě dosažitelnosti, jakou může zákazník k náhradnímu produktu přijít. Ziskovost a celková úspěšnost na trhu je pro podnik spojena s dostupností, cenami a kvalitou nabízených služeb nebo výrobků. Management by měl sledovat chování podniků nabízejících substituty a zkoumat, zda existuje přijatelná náhražka svou cenou, kvalitou a s dalšími vlastnostmi pro zákazníky a včas reagovat diferencováním svých nabízených produktů a služeb, zaměřit se na kvalitu a existenci dodatečného inovačního potenciálu. (Mallya, 2007)

SWOT analýza

SWOT analýza je zaměřena jak na vnitřní situaci podniku, kde se zkoumají silné a slabé stránky, ale také na vnější vlivy, kterými jsou v tomto případě možné příležitosti a hrozby pro podnik. Je to vhodná analýza, která je jednou z nejznámějších a také nejpoužívanějších, na základě jejího vyhodnocení je možné vybrat správný typ strategie.

Při tvorbě SWOT analýzy se využívá grafické znázornění pomocí čtyř kvadrantů, do kterých se pak vepisují jednotlivé nejdůležitější silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby pro podnik. Schéma lze vidět na obrázku 3.3. (Keřkovský, 2006)

Obr. 3.3 Schéma pro vytvoření SWOT analýzy

S Silné stránky: • • •	W Slabé stránky: • • •
O Příležitosti: • • •	T Hrozby: • • •

Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský (2006)

Po zvolení jednotlivých faktorů se následně hodnotí jejich důležitost a také pravděpodobnost jejich výskytu pomocí vah pravděpodobnosti výskytu. Stupnice hodnocení se používá v rozmezí 1 – 5 nebo 1 – 10. Konečný výsledek se získá součtem hodnot přidělených jednotlivým faktorům. Následně je možné získané výsledky znázornit graficky. Hodnocení faktorů se provádí na základě obrázku 3.4. (Kozel a kol., 2006)

Obr. 3.4 Hodnocení faktorů u SWOT analýzy

Hodnocené faktory	Hodnocení výkonnosti					Hodnocení závažnosti		
						vysoká	průměrná	nízká
•								
•								
•								

Zdroj: vlastní zpracování dle Kozel (2006)

SWOT analýza by měla být zpracována na základě účelu její tvorby a měla by se zaměřovat pouze na podstatná a významná fakta a vlivy. Vstupní informace by tedy měly

být stručné a nikoliv příliš početné. V případě, že je tato analýza součástí strategické analýzy, měly by být identifikována pouze fakta, která budou vést k výběru strategie. Informace by také měly být objektivní a neměly by být ovlivněny subjektivním názorem zpracovatele. Jednotlivé informace a fakta by měly být jednoznačně a přehledně označeny a následně klasifikována jejich důležitost. (Sedláčková, 2006)

Největším přínosem SWOT analýzy je umožnění identifikace hlavních strategických předností a vnějších příležitostí a také obeznámení s nejzásadnějšími slabými stránkami a možnými vnějšími hrozbami pro podnik. Kombinace těchto faktorů slouží k vytvoření vhodné strategie, která bude správnou reakcí na danou současnou situaci. Jednotlivými kombinačními strategiemi vyplývajících ze zpracování SWOT analýzy jsou:

- *strategie WO (max – min)* je strategií, která by měla do budoucna sloužit k minimalizaci slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Někdy bývá označována jako strategie hledání;
 - *strategie ST (min – max)* se zakládá na identifikaci hrozeb, které je vhodné přeměnit naopak v příležitosti za pomoci silných stránek podniku. Tato strategie je strategií diversifikační neboli znamená konfrontaci;
 - *strategie WT (min – min)* slouží k minimalizaci slabých stránek a k omezení vnějších hrozeb. V tomto případě se používá obranná strategie vyhýbání;
 - *strategie SO (max – max)* využívá silné stránky podniku a také možné vnější příležitosti a označuje se jako agresivně růstová strategie využití.
- (Sedláčková, 2006)

Po kompletním zpracování SWOT analýzy by měl být podnik srozuměn s tím, jaké jsou přednosti a úskalí, jakých příležitostí by měl využít a kterým hrozbám naopak zamezit přístup. Na základě tohoto vyhodnocení by analýza měla napomoci a být základem pro vytváření strategických návrhů.

3.4 Typy strategií

Existuje mnoho typů strategií, které si může podnik zvolit a aplikovat je na svou činnost. Pojem strategie a stejně tak i klasifikace strategie se v čase vyvíjela. Tato vymezení jsou charakterizována mnoha způsoby. V diplomové práci budou detailněji obeznámeny ty nejpoužívanější a nejznámější typy strategií. Nejzákladnějším dělením strategií je na základě

hierarchické posloupnosti, kdy je předpoklad realizace strategie v podniku na různých úrovních strategického řízení. Stejně jako u jiných rozdělení i tyto strategie musí mít účel naplnění celopodnikových cílů. Rozlišují se tři následující úrovně. (Lukášová, 2004)

Strategie na podnikatelské úrovni – je základní strategií při začínající činnosti podniku. Podnikatelská jednotka musí najít odpovědi na potřeby spotřebitelů, jak uspokojit spotřebitele a jakým způsobem uspokojí potřeby zákazníků. Na základě toho může vytvářet danou strategii pro svou činnost a usilovat o konkurenceschopnost v daném okolí.

„K nejznámější strategii na podnikatelské úrovni řadíme Porterovu konkurenční strategii. Porter vytvořil tři strategie, mezi kterými si vedoucí pracovníci mohou vybrat, aby dosáhli konkurenční výhody.“ (Lukášová, 2004)

Jedná se o následující strategie:

- *strategie minimalizace nákladů*, která se využívá na základě úspor z rozsahu, kdy je výrobek vytvářen pouze se základními funkcemi a společnost pak upřednostňuje větší a stabilní objem prodeje před ziskovostí;
- *strategie diverzifikace produktu* využívá naopak nabídku odlišného produktu, který konkurence nemůže snadno napodobit a zákazník je za tyto vlastnosti výrobku nebo služby ochoten zaplatit více. Tato strategie je vhodná hlavně pro prostředí s cenově pružnou poptávkou;
- *strategie zaměřená na zákazníka* se zabývá plněním požadavků zákazníka. Podnik si stanoví podstatu konkurenční strategie a dále formuluje strategické alternativy, které mohou být dále rozděleny také podle způsobu jejich působení;
- *strategie expanze* znamená, že se podnik snaží rozvíjet podnikatelské aktivity, má tak vyšší investice i vyšší riziko, ale větší možnost úspěchu, která je pravděpodobnější;
- *strategie omezení* reaguje na zjištění, že podnik vytváří např. některé produkty či služby špatným způsobem nebo s nimi nedosáhl svých strategických cílů či jsou neúspěšné u zákazníka. V tomto případě tedy dochází k omezení činnosti;

- *strategie stability* znamená trvalou snahu zlepšovat efektivitu činností podniku. Tato strategie je méně riziková a využívá prostředí s omezenými hrozbami, ale také malými příležitostmi;
- *strategie kombinovaná* se často používá, pokud se podnik nachází v období změny, kterou může být např. změna životního cyklu výrobku či služby nebo také samotného trhu. (Lukášová, 2004)

Při určení správné alternativy musí podnik nejprve vyhodnotit základní informace na základě analýzy okolí a interních faktorů podniku. Důležité je shrnout si, jaká je oblast podnikání, co by jí mělo být a v jakých oblastech podnikání by podnik chtěl být do budoucna. Musí stanovit odpovědi na základní otázky pro podnik:

- zda zůstane v dosavadní oblasti podnikání s obdobnou úrovní úsilí – v tomto případě zvolí strategii stability;
- zda opustí některé z oblastí svého podnikání – jistým výběrem bude strategie omezení;
- zda bude expandovat rozšířením nabízených výrobků o nové nebo bude expandovat na nové trhy – vhodné bude použití strategie expanze;
- nebo zda využije více možností společně – volbou bude tedy strategie kombinace.

Strategie na podnikové úrovni se vytváří na základě toho, jak chce podnik řídit svůj rozvoj a růst, aby mohl dosáhnout maximální tvorby hodnoty pro vlastníky podniku. Mezi strategie, které jsou na podnikové úrovni, můžeme řadit strategie diverzifikační, stabilizační, globální, multinacionální, revitalizační a další.

Strategie na funkční úrovni se zabývá hledáním směru k uskutečnění komplexní strategie celého podniku. Tyto hlavní funkční strategie lze vidět na obrázku 3.5. (Dedouchová, 2001)

Obr. 3.5 Funkční strategie



Zdroj: vlastní zpracování dle Dedouchová (2001)

Pro zvolení správné strategické alternativy může podnik vycházet z vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a pomocí zjištěných příležitostí a hrozeb. Tyto informace získá prostřednictvím vytvoření SWOT analýzy. Ta dělí strategie do čtyř kvadrantů podle síly postavení podniku dle rozdělení na vnitřní a vnější prostředí. Rozdělení lze vidět na obrázku 3.6.

Obr. 3.6 Strategie podle SWOT



Zdroj: vlastní zpracování podle Bělohlávek a kol. (2006)

Jednotlivé strategické alternativy vyvozené se SWOT analýzy rozdělené podle kvadrantů, kde se podnik nachází:

Kvadrant I. představuje kvadrant, ve kterém se podnik nachází v případě, že má podstatné silné interní stránky a možné vnější příležitosti. V tomto případě je na výběr ze čtyř alternativních strategií:

- *strategie koncentrace* se zaměřuje na jeden výrobek na jednom trhu a tato strategie se používá především pro malé podniky, které se snaží zaměřit se na jednu oblast a být v ní dokonalý;
- *Strategie rozvoje trhu* si zakládá především na tom, aby podnik s dosavadním výrobkem pronikl na nové trhy a získal tak nové zákazníky;
- *Strategie rozvoje výrobku* znamená pro podnik proražení s nově vyvinutými výrobky na dosavadní trhy a může se jednat i o rozšíření nabídky nebo přidání podpůrných služeb apod.;
- *Strategie inovace* je založena na úsilí podniku vyvinout nový výrobek, jehož technologie vychází z výrobku stávajícího. Cílem této strategie je udělat ze stávajících výrobků zastaralé.

Kvadrant II. je kombinací, kdy má podnik dostatek vnějších příležitostí, ale disponuje také vlivnými interními nedostatky. V případě, že se podnik nachází v tomto kvadrantu, je vhodné zvolit jednu z následujících strategií:

- *strategie vertikální integrace* znamená pro podnik zvýšení své podnikatelské aktivity a způsobení růstu podniku. Typy vertikální integrace mohou být buď zpětná integrace, která směřuje k dodavatelům, nebo předsunutá integrace, která směřuje k odběratelům;
- *strategie složené diverzifikace* je vhodná v případě, že má podnik interní nedostatky, ale podstatné vnější příležitosti.

Kvadrant III. je vyznačován zjištěním, že podnik disponuje interními nedostatky a také vnějšími hrozbami, které převyšují nad příležitostmi a přednostmi podniku. Pokud se podnik nachází ve třetím kvadrantu a jeho situace není dobrá, je vhodné zvolit některou z následujících alternativ strategií:

- *strategie redukce* je vhodná při zjištění podniku v okamžiku, kdy některý výrobek či služba nesklízí efektivnost nebo nepřidává výkonnosti podniku. Je to strategie, kdy se redukuje nepotřebný majetek, výroba výrobku, o který není zájem, počet pracovníků a tím dochází ke snižování nákladů;
- *strategie rozdělení* znamená odprodání části svého podniku, důvodem je velká ztrátovost některé části podniku nebo získání peněžních prostředků;
- *strategie likvidace* je nejméně oblíbená a značí neúspěch vedení, z tohoto důvodu je vždy snaha se tomuto řešení vyhnout.

Kvadrant IV. značí podstatné interní přednosti pro podnik, ale i možné vnější hrozby, které jeho činnost ovlivňují. V tomto případě je na výběr mezi alternativními strategiemi:

- *strategie horizontální integrace* je založena na spojování společností, které působí ve stejném odvětví a navzájem si konkurují;
- *strategie soustředěná diverzifikace* znamená pro podnik koupi společnosti, která se zabývá nabídkou substitutů;
- *strategie joint ventures* vyjadřuje dlouhodobé strategické spojení dvou nebo více firem. Podniky v tomto případě zůstávají samotnými subjekty, ale zároveň zakládají společný podnik (Bělohlávek a kol, 2006).

Základní rozdělení typů strategií je zobrazeno na obrázku 3.7 Podle Ansoffovy matice na základě typu trhu, podle jeho existence a také podle výrobku či služby, který na trh podnik teprve uvádí nebo zde již působí déle. (Jirásek, 2002)

Obr. 3.7 Ansoffova matice

	Existující výrobek, služba	Nový výrobek, služba
Existující trh	Pronikání na trh	Rozvoj výrobků, služeb
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: zpracováno dle Jirásek (2002)

Podnik si může vybírat z celé řady definovaných typů strategií a také je zde mnoho způsobů jejich rozdělení. Po vymezení oblasti podnikání následuje samotný výběr strategické alternativy.

3.5 Výběr strategie

Při výběru strategie musí podnik zvážit všechny možné faktory ovlivňující podnik jak zvenčí tak zevnitř podniku a zvolit tu správnou a do budoucna přínosnou strategii, pomocí níž bude dosaženo stanoveného cíle. Proto je tato volba velmi důležitým a zároveň také složitým rozhodovacím procesem, při kterém dochází postupnou selekcí strategických alternativ a variant k výběru strategií, která udává největší možnou pravděpodobnost záruky, že bude dosaženo stanovených cílů společnosti.

U výběru strategie je mimo jiné nutné brát v úvahu, aby zvolená strategie byla reálně uskutečnitelná, přijatelná a také vhodná pro daný obor činnosti podniku. Výběr strategie by měl být mimo jiné podmíněn i následujícími vlastnostmi:

- *vhodnost strategie*, což znamená, že daný návrh strategie by měl splňovat fakta:
 - hodnocená strategie souhlasí s misí společnosti a s ostatními strategiemi podniku;
 - alternativní strategie je navržena na základě strategické analýzy;
 - při této strategii bude využito silných stránek a možných příležitostí a budou omezeny slabé stránky a hrozby podniku;
 - je brán zřetel na všechny faktory, které mohou ovlivnit činnost podniku v budoucnosti;
 - navržená alternativní strategie bere v úvahu možnosti podniku, tedy respektuje ekonomické zákonitosti a další nutné podmínky podnikání.
- *Přijatelnost strategie* znamená, že v případě přijetí dané strategie budou uspokojeni všichni rozhodující zainteresované strany, kterými jsou zákazníci, vlastníci, management a další pracovníci podniku. Nutná je také přijatelnost ze strany státu, bank, obchodních partnerů a orgánů místní správy.
- *Uskutečnitelnost strategie* znamená především dostatečné výrobní faktory pro realizaci, mezi které patří kapitál, technologie, pracovní síla, energie, suroviny a materiál, know-how, licence, informace a mnoho dalších. Důležité

je také myslet na povolení a licence, které jsou pro podnikání neodmyslitelně potřebné. Strategie by měla být v souladu s firemní kulturou a celou organizací a měla by myslet na stabilní vývoj organizace a zajistit eliminaci působení náhodných negativních vlivů. (Kerkovský, 2006)

Při výběru strategie by měl podnik brát ohled na zmenšení strategické mezery, která představuje rozdíl mezi očekávaným a následným skutečným výsledkem v daném čase.

Finální verze navržené strategie pro podnik je velmi stručná, je vyhotovena na cca 15 stran s doplněním příloh, potřebných tabulek a výpočtů. Materiál musí být formulován srozumitelně a poskytnout informace všem zainteresovaným stranám a také by měl podpořit zájem pracovníků o rozvoj podniku. Podstatným základem při výběru vhodné strategie je ohled na situaci podniku a vývoj podmínek v jeho okolí. Po výběru nejvhodnější strategie následuje samotná fáze implementace strategie. (Grublová a kol., 2004)

3.6 Implementace strategie

Po výběru vhodné strategie pro podnik je další fází její implementace do reálné činnosti. Realizace se musí opírat o písemný dokument, kterého je součástí uvedení osoby odpovědné za implementaci strategie, časový harmonogram jednotlivých činností a rozmezí, kdy by měla být implementace dokončena. Tato fáze je nejnáročnější a je významná pro úspěch vybrané společnosti do budoucna.

Při implementaci je důležité klást důraz na činnosti, jakými jsou komunikace, tvorba vhodné organizační struktury, vhodné administrativní podpůrné systémy, kontrolní systémy, tvorba systémů odměňování a stimulování, podniková kultura a v neposlední řadě strategické vůdcovství. Jedním z hlavních úskalí při implementaci je nevhodný výběr strategie, špatně stanovené strategické cíle a také nespolupráce lidí, kteří nejsou dostatečně informováni a srozumění s potřebnými změnami. (Janečková, Horváthová, 2007)

3.7 Strategická kontrola

Poslední fází při strategickém řízení je strategická kontrola, která slouží ke zhodnocení, zda byly plněny strategické cíle zvolené podnikem. V opačném případě také slouží k zajištění a odstranění případných vzniklých negativních dopadů pro podnik. Strategická kontrola je nejvyšší možnou kontrolou, která prochází všemi kroky strategického procesu. Při kontrolním procesu se nejprve stanoví kritéria parametrů, které by měl po

implementaci strategie produkt splňovat a následně se zjistí stav skutečný. Poté se napravují odchylky, které vzniknou rozdílem mezi skutečností a plány, upraví se cíle a povinnosti a počty zaměstnanců. Proces kontroly musí být určen citlivě, jelikož jeho nedostatečná nebo naopak přebytečná míra by mohla vést k negativním vlivům. (Mallay, 2007)

3.8 Shrnutí

Tvorba strategického řízení podniku je jednou ze základních činností pro budoucí úspěch a konkurenceschopnost. Je však důležité si nejprve uvědomit, co samotný pojem strategie znamená. Význam strategie se vyskytoval už ve starém Řecku a postupem času se jeho definice mnohokrát modifikovala. Jedna z nejpoužívanějších definic říká, že strategie znamená připravenost podniku na jeho budoucnost a měly by v ní být určeny cíle podniku a dané strategické operace.

V teoretické části diplomové práce byly charakterizovány další základní východiska podstatné pro vytvoření vhodné podnikatelské strategie, jako je stanovení cílů a strategických operací. V další části byly teoreticky vymezeny metody strategické analýzy, které jsou využity v práci a vychází se z nich při volbě strategie. Mezi externí analýzu zabývající se makrookolím patří PESTLE analýza, pro získání informací o mikrookolí podniku bylo zvoleno použití Porterova modelu pěti konkurenčních sil a co se týká interní analýzy, zde bude použita a tedy i blíže vymezena finanční analýza pomocí využití daných poměrových ukazatelů. U interní analýzy je definována i SWOT analýza, která slouží k určení konkurenčních výhod a je jednou se základních podkladů pro zjištění, který typ strategie je vhodné vybrat pro daný podnik. Tyto poznatky z teoretické části budou také pomocí metodologické části aplikovány na vybraný podnik.

4 Situační analýza

V této části práce bude charakterizována společnost Synot Gastro Slovakia s.r.o., odštěpný závod, která provozuje Grandhotel Tatra ve Velkých Karlovicích a následně zde bude zpracována situační analýza podniku.

4.1 Představení společnosti

Identifikační údaje:

Datum vzniku a zápisu:	14. prosince 2016
Označení odštěpného závodu:	SYNOT GASTRO SLOVAKIA s.r.o., odštěpný závod
Sídlo:	Jaktáře 1475, Mařatice, 686 01 Uherské Hradiště
Identifikační číslo:	056 27 265
Právní forma:	Odštěpný závod zahraniční právnické osoby
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Vedoucí odštěpného závodu:	PhDr. Ján Svoboda, PhD
Zřizovatel – zahraniční osoba:	SYNOT GASTRO SLOVAKIA s.r.o.
Statutární orgán zřizovatele	
Zahraniční osoby - jednatelé:	Ing. Zuzana Dindofferová, PhDr. Ján Svoboda, PhD
Upsaný základní kapitál:	13 milionů EUR
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně. (Justice, 2017)	

Odštěpný závod byl zřízen v roce 2016 za účelem poskytování ubytovacích a dalších služeb. V roce 2017 byl zahájen provoz Grandhotelu Tatra ve Velkých Karlovicích, kterému bude věnována pozornost v diplomové práci. Tento hotel byl v minulosti provozován, nyní však prošel rozsáhlou rekonstrukcí a je otevřen pod svým novým jménem Grandhotel Tatra. V současné době je hotel provozován společností Synot Gastro Slovakia s.r.o., odštěpný závod, ale vlastní jej společnost Synot Real Estate, k.s., což je jedna z několika společností patřících do holdingu Synot. 23. července 2017 byl hotel poprvé otevřen pro veřejnost. Odštěpný závod následně začal ve Velkých Karlovicích provozovat i jiná střediska s ubytovacími, v některých případech i stravovacími službami. Tyto zařízení, kde se jedná o

Hotel Kyčerku, Penzion Gaudeamus a devět Valašských chalup, provozuje odštěpný závod od 1.11.2017 a nyní je v plánu provoz ještě o několik chalup rozšířit. Diplomová práce bude zaměřena pouze na Grandhotel Tatra a jeho provoz.

Umístění hotelu je ve Velkých Karlovicích na vyvýšeném kopci v blízkosti okolní přírody. Oblast je součástí Chráněné krajinné oblasti Beskydy a je typicky valašská. Dodnes je zde možné najít zachovalé pastviny s menšími stády ovcí nebo stavení v horách, kde se hospodaří. Tatra si proto jako základ pro svůj vzhled vybrala právě prvky z Valaška. Grandhotel Tatra je nadstandartní hotelový komplex s celkem 41 pokoji a zakládá si na špičkové gastronomii, kterou připravuje z lokálních surovin. Jeho součástí je wellness a kongresový sál. Návštěvníkům je zde umožněno přivést si s sebou na hotel svého zvířecího mazlíčka.

Co se týká ubytovacích služeb, hosté si mohou vybrat ze tří typů pokojů, a to Superior, Suite nebo apartmán. Výhled z pokojů je na okolní krajinu, údolí nebo lesy a součástí některých z pokojů jsou balkony. Všechny pokoje jsou plně vybaveny od televize, francouzské kosmetiky, ručníků, šitíčka, možností vyžehlení oblečení a dalších služeb. Hotelová restaurace poskytuje skvělou gastronomii a základem je čerstvost a kvalita surovin. Část produktů je na hotel dodávána ze zdejší farmy, ty jsou pak součástí především snídaní. Nabídka snídaňového bufetu je bohatá na regionální, sezónní a bio produkty. Co se týká nápojů, zde si může host vybrat např. smoothie a ovocnou nebo zeleninovou šťávu. Součástí restaurace je i vinotéka, která nabízí asi 4 000 lahví kvalitního vína z Moravy, Slovenska, Itálie, Španělska nebo Rakouska. Tato vinotéka je svým provedením jedinečná. Nachází se v restauraci, avšak pokud je vinotéka zavřená, její skleněný strop tvoří součást podlahy restaurace. K restauraci patří také velká venkovní terasa, ze které je nádherný výhled na okolní krajinu a je využívána nejenom ke stravování, ale také k relaxaci a odpočinku. V hotelu hosté mohou navštívit i lobby bar, kde je široká nabídka nápojů, dezertů a dalších pokrmů. V nabídce jsou míchané nápoje a mnoho dalšího. Součástí hotelu je tzv. Valašská jizba neboli salonek, který zdobí velmi tradiční valašská výzdoba jako je např. modrotisk a nechybí zde ani stoly a židle z masivního dřeva. Tento salonek je možné využít na oslavy, posezení nebo teambuildingy. Pro hosty, jak ubytované ale i neubytované, je možnost navštívit wellness centrum, které poskytuje čtyři druhy saun, a to finskou, infra, parní a také bylinkovou. Mimo sauny wellness nabízí bazén s vodními atrakcemi a dvě venkovní vířivky,

kteřé je možné využít celoročně. Pro páry je k dispozici privátní SPA s vířivkou a možností využítí saun a relax zóny. V nabídce masáží je např. detoxikační, sportovní, relaxační a mnoho dalších. K wellness patří i Vital bar, kde se hosté mohou občerstvit třeba fresh nápojem. Všichni ubytovaní hosté mohou navštívit i hotelové fitness centrum. Jako další účel návštěvy hotelu může být využítí moderní konferenční místnosti, která je vhodná pro firemní akce, školení, workshopy, prezentace, ale také k uspořádání rodinných oslav. V případě využítí hotelu pro svatbu je zde k dispozici svatební koordinátorka, která zajistí vše přes výzdobu, catering, servis, obřad a vše další. Kapacita místnosti je až 100 míst s variabilní možností jejich uspořádání, k dispozici je také moderní technické zabezpečení. Součástí je i venkovní terasa s výhledem na okolní přírodu. K dalším doplňkovým službám patří např. uspořádání pikniku, možnost zapůjčení kol na výlet nebo výběr z mnoha suvenýru a typických výrobků z valašské oblasti, které si mohou hosté v hotelu zakoupit.

Organizační struktura

Ve vedení společnosti jsou dva jednatele a paní ředitelka, která vede všechny úseky hotelu. Pro správné fungování všech nabízených služeb jsou zde také tři manažeři, kteří se starají především o prodej, koordinaci a plánování akcí a marketing. Jsou jimi sales manager, event manager a marketing manager. Provoz hotelu je rozdělen na několik úseků. Pod ubytovací úsek patří služby recepce a housekeeping s jednotlivými vedoucími a dále ostatními zaměstnanci zabezpečujícími každodenní chod ubytovacích služeb. U stravovacího úseku má šéfkuchař za úkol vést chod kuchyně a činnost ostatních kuchařů. Dva F&B manažeři zde zodpovídají za chod restaurace a lobby baru. Zde patří také číšníci a servírky. Další nedílnou součástí je wellness, které má vlastní recepci a také vital bar s nabídkou občerstvení pro hosty. Je zde i údržba s hlavním údržbářem a dalšími zaměstnanci. Schéma organizační struktury hotelu lze vidět v příloze č. 1.

Celkem je zde zaměstnáno 60 osob na hlavní pracovní poměr a dalších 34 osob na základně dohody o provedení práce nebo činnosti.

4.2 Interní analýza

Pro získání interních informací o podniku bude použita finanční analýza a vybrané vhodné metody pro získání výsledků o hospodaření hotelu.

Finanční analýza

Finanční analýzou bude vyhodnoceno finanční zdraví společnosti, a to použitím poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti a některých ukazatelů vertikální analýzy. Analýza bude provedena pouze za rok 2017, a to konkrétně za období VII. – XII. měsíc roku 2017, kdy od 23.7.2017 byl hotel poprvé otevřen pro veřejnost. Výchozím interním materiálem bude předběžná rozvaha a výkaz zisku a ztráty poskytnutým společností, jelikož externí audit společnosti teprve proběhne v roce 2018. Poskytnuté výchozí materiály jsou uvedeny v příloze č. 2 a č. 3.

Vertikální analýza rozvahy

U vertikální analýzy budou vypočteny podíly daných položek z rozvahy v poměru na celkových aktivech či pasivech.

Na základě výsledků z tabulky 4.1 je zřejmé, že v roce 2017 je podíl dlouhodobého majetku na aktivech 73 % a podíl oběžného majetku 36 %.

Tab. 4.1 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv	Vzorec	Rok 2017
Podíl dlouhodobého majetku	dlouhodobý majetek/aktiva	73%
Podíl oběžného majetku	oběžný majetek/aktiva	36%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4.2 lze říci, že podíl závazků na celkových pasivech je 164 %, což může být příčinou chybějícího vlastního kapitálu, který je v tomto případě pouze ve výši ztráty za rok 2017. Základní kapitál je celkově pro společnost Synot Gastro Slovakia s.r.o., kterou je odštěpný závod provozující Tatru součástí.

Tab. 4.2 Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv	Vzorec	Rok 2017
Podíl závazků	závazky/pasiva	164%

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability udávají do poměru zisk a další veličiny, kterými jsou tržby, náklady a vlastní kapitál (Veber, 2011). V následující tabulce 4.3 jsou výsledky těchto ukazatelů za rok 2017 pro vybranou společnost.

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) je velmi důležitým ukazatelem při hodnocení podnikatelské činnosti, jelikož ukazuje, do jaké míry je zisk generován pomocí dostupných aktiv. U Grandhotelu Tatra je hodnota velmi negativní, a to především z důvodu krátkého působení na trhu, tedy necelých 6 měsíců. Nachází se tedy ve ztrátě.

Rentabilita tržeb vyjadřuje výši tržeb dosažených za určitý časový úsek a hodnotí výkon podniku. Ukazatel přesněji říká, kolik zisku je podnik schopen vyprodukovat na 1 Kč tržeb a čím vyšší hodnota vychází, tím je situace podniku lepší. V případě hotelu nabývá ukazatel záporné hodnoty -82,07 %, což je ovlivněno teprve začínajícím provozem a tedy z tohoto důvodu nízkým čistým ziskem. Ten by měl do budoucna každým rokem růst. Hodnoty ukazatelů rentability lze vidět v tabulce 4.3. Není zde uvedena hodnota pro rentabilitu vlastního kapitálu, která vypovídá hodnotu sloužící především pro akcionáře a investory za účelem zjištění, zda kapitál vložený do podniku vykazuje výnosnost. V případě hotelu, který provozuje odštěpný závod společnosti Synot Gastro Slovakia s.r.o., je vlastní kapitál ve výši výsledku hospodaření běžného období, jelikož vložený kapitál samostatně pro odštěpný závod není uveden. Tento základní kapitál uveden v rámci zřizovatele, avšak nespadá do rozvahy odštěpného závodu.

Tab. 4.3 Ukazatele rentability

Ukazatel	Vzorec	Rok 2017
ROA (rentabilita aktiv)	$(\text{EAT}/\text{aktiva}) \cdot 100$	-63,67 %
ROE (rentabilita tržeb)	$(\text{EAT}/\text{tržby}) \cdot 100$	-82,07 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí **ukazatelů aktivity** se vyhodnocuje vázanost kapitálu, a zda podnik s vloženými aktivy hospodář efektivně (Souček, 2011). Tabulka 4.4 zachycuje výsledky za sledované období.

Ukazatel obratu celkových aktiv vyjadřuje intenzitu využití majetku podniku. Tím efektivněji podnik svůj majetek využívá, čím je tento ukazatel vyšší. V roce 2017 hotel svoji činnost teprve započal a ukazatel nabývá hodnoty 0,78. V následujících letech by tato hodnota měla růst. Obecně by měl ukazatel obratu celkových zásob nabývat minimálně 1 a nejlépe ještě vyšší hodnoty.

Ukazatel obratu zásob říká, kolikrát během roku je zásoba podniku prodána a opět znovu uskladněna. U hotelu za rok 2017 je tato hodnota 20,94.

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou zásoby ve firmě skladovány před jejich spotřebou. Tato doba by měla být co nejkratší, čím kratší doba obratu bude, tím nižší prostředky bude společnost vynakládat na nákup zásob. U hotelu je to 20,94 dní, což je velmi vysoká hodnota.

Ukazatel doby obratu pohledávek udává rychlost, jakou společnost průměrně zinkasuje své pohledávky od odběratelů. I tento ukazatel čím bude nižší, tím bude na tom hotel lépe. V tomto případě tím méně zdrojů k financování pohledávek bude potřebovat. Ukazatel za rok 2017 udává hodnotu 17,09, což je přijatelné.

Doba obratu krátkodobých závazků vyjadřuje počet dní od příjmu zboží či zprostředkování služby po jeho zaplacení dodavateli. Za rok 2017 tvořila tato hodnota u hotelu 230,27 dní, což může být zkresleno z důvodu nesplacených závazků ke konci roku, které byly podle informací zaplacený až v roce následujícím.

Tab. 4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatel	Vzorec	Rok 2017
Obrat celkových aktiv	tržby/aktiva	0,78
Doba obratu zásob (dny)	$(zásoby \cdot 360) / \text{tržby}$	20,94
Doba obratu pohledávek (dny)	$(\text{pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby}$	17,09
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	$(\text{krátkodobé závazky} \cdot 360) / \text{tržby}$	230,27

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak je daný podnik schopen dostát svým závazkům. V následující tabulce 4.5 jsou uvedeny jednotlivé stupně likvidity vybrané společnosti.

Okamžitá likvidita je 0,19 a vyjadřuje okamžitou schopnost hradit krátkodobé závazky. Jsou zde využity finance v pokladnách a na běžných účtech společnosti. Doporučuje se hodnota mezi 0,2 a 0,5. Hotel se tedy velmi přibližuje k optimální hodnotě.

Pohotová likvidita nabývá v případě hotelu hodnoty 0,19, avšak měla by nabývat hodnoty v rozmezí 1 až 1,5. U této likvidity se nepočítá se zásobami a pohledávkami, které je často obtížné pohotově přeměnit na peněžní prostředky.

Běžná likvidita říká, kolikrát je hotel schopen uspokojit pohledávky v případě, že promění všechna oběžná aktiva v peněžní prostředky. U analyzovaného podniku je tato

hodnota 0,27, což vypovídá, že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a musí je hradit tedy z dlouhodobých zdrojů financování.

Tab. 4.5 Ukazatele likvidity

Ukazatel	Vzorec	Rok 2017
Likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita)	(PP/KZ)	0,19
Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita)	$(OA-zásoby-pohledávky)/KZ$	0,19
Likvidita 3. stupně (běžná likvidita)	(OA/KZ)	0,27

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti hodnotí míru rizika, kterou podnik nese vzhledem k poměru cizích zdrojů a vlastního kapitálu (Souček, 2011). V tabulce 4.6 jsou výsledky jednotlivých typů zadluženosti.

Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti. Čím vyšší tato hodnota je, tím je vyšší zadlužení a spojená rizika. Hotel má velké zadlužení a hodnota tohoto ukazatele je 163,67 %. Doporučená hodnota by měla nabývat 30 – 60 %.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu by měl být v rozmezí 80 – 120 %. Hodnota ukazatele pro hotel je nižší, a to -63,67 % z důvodu chybějícího vlastního kapitálu a velké ztráty za rok 2017.

Tab. 4.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Vzorec	Rok 2017
Celková zadluženost	$(cizí\ zdroje/aktiva) \cdot 100$	163,67%
Zadluženost vlastního kapitálu	$(VK/aktiva) \cdot 100$	-63,67%

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Externí analýza

V této podkapitole bude analýza externího prostředí podniku, která zahrnuje dvě oblasti, a to zvlášť analýzu makrookolí a mikrookolí.

4.3.1 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje externí prostředí, které podnik nemůže ovlivňovat. Je tvořeno řadou faktorů, mezi které patří: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Pro analýzu tohoto okolí bude použita PESTLE analýza.

PESTLE analýza

Pro analýzu makrookolí bude využita PESTLE analýza, která zkoumá jednotlivé vlivy faktorů.

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory ovlivňují nejenom občany, ale také podnikatelské prostředí, samotný podnik však tyto vlivy nemůže nijak změnit. K faktorům můžeme řadit zejména stabilitu politického prostředí, politiku různých politických stran, stabilitu vlády, ale také ekonomickou politiku a samotnou podporu podnikání. Faktory mají významný vliv na rozhodování a jsou schopny zcela změnit pozici podniku na trhu a dokonce celý trh.

Po hospodářské krizi a propadu ekonomiky vláda ve svém programovém prohlášení v roce 2014 uvedla jako jeden z bodů i podporu podnikání, avšak velké kroky směřující k této podpoře podnikání doposud učiněny nebyly. Naopak se na něj spíše zvyšuje zátěž. V současnosti se řeší návrh daňové reformy spočívající v progresivním zdanění fyzických osob, zvýšení majetkových daní a daně z příjmu právnických osob, daň z finančních transakcí na úrovni Evropské unie a u DPH návrat ke snížené sazbě. Součástí je i vyšší zdanění bank. Zvýšení daní by pro podnikání přínosné nebylo, naopak např. sektorové zvýšení daní bankám by mohlo být příčinou přenesení tohoto zatížení na občany a podnikatele. Nyní je otázkou, jaký vývoj budou mít rozhodnutí a návrhy nové vlády.

V květnu roku 2017 nabyt účinnosti protikuřácký zákon, avšak tento zákon nijak neovlivnil fungování hotelu, jelikož vnitřní prostory včetně restaurace a lobby baru jsou nekuřácké a ve venkovních prostorech jsou určeny místa pro kuřáky.

Ekonomické faktory

Vývoj makroekonomických trendů významně ovlivňuje chod každého podniku. K základním indikátorům, které mohou mít vliv na rozhodování podniku, řadíme vývoj hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míru

inlace, úrokové sazby, míru nezaměstnanosti. Ekonomický růst je posuzován zejména podle vývoje hrubého domácího produktu (HDP), jehož vývoj je znázorněn v tabulce 4.7.

Tab. 4.7 Vývoj reálného HDP

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (predikce)	2018 (predikce)
HDP v mld. Kč	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	5 024	5 299
HDP růst v %	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,1	3,3

Zdroj: Zpracováno dle Ministerstva financí České republiky, Makroekonomická predikce - listopad 2017

V uvedené tabulce lze vidět, že v letech 2012 a 2013 reálný HDP meziročně klesal. Jednalo se o důsledek globální ekonomické krize. Od roku 2014 je pak patrný meziroční nárůst, který znamená ekonomický růst. V roce 2014 byl ekonomický růst výraznější a v roce 2015 se opět zpomalil. Následně v roce 2016 HDP stále roste a podle predikcí Ministerstva financí České republiky by měl nárůst HDP za rok 2017 činit oproti předchozímu roku 4,1 %.

Ekonomický růst doprovází míra inflace. Vývoj průměrné roční míry inflace v % od roku 2012 jsou uvedeny v následující tabulce 4.8.

Tab. 4.8 Vývoj a predikce míry inflace

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017 predikce	2018 predikce
Průměrná míra inflace v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,4	2,4

Zdroj: Zpracováno dle Ministerstva financí České republiky, Makroekonomická predikce - listopad 2017

Na základě uvedených hodnot je zřejmé, že podle predikce Ministerstva financí České republiky z listopadu 2017 je předpokládána průměrná roční míra inflace v roce 2017 ve výši 2,4 % a stejně tak se předpokládá na následující rok 2018. Tento nárůst inflace oproti předchozím hodnotám je zdůvodněn růstem spotřebitelských cen a to zejména potravin a dále pohonných hmot. Ačkoli je tento rozdíl nemalý v porovnání s předchozími lety, nemělo by to nijak zásadně ovlivnit hospodaření hotelu a celkově společnosti.

Dalším ekonomickým faktorem, který může ovlivňovat hospodaření společnosti je míra nezaměstnanosti vyjádřená v tabulce 4.9.

Tab. 4.9 Vývoj nezaměstnanosti

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017 predikce	2018 predikce
Míra nezaměstnanosti v %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,0	2,8

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, Makroekonomická predikce - listopad 2017

Predikce míry nezaměstnanosti za rok 2017 je 3 % a na následující rok se předpokládá ještě nižší nezaměstnanost, a to 2,8 %, což znamená, že se míra nezaměstnanosti v porovnání s předchozími lety velmi snížila, je to tedy nejméně za posledních několik let. Tento vývoj může znamenat obtížnější získávání pracovníků a také tlak na zvyšování mezd, jelikož výše mezd v posledních letech vzrostla.

Sociální a kulturní faktory

V této oblasti je důležitým ukazatelem demografická struktura obyvatelstva a její vývoj. Tyto údaje shromažďuje a sleduje Český statistický úřad. Počet obyvatel České republiky se za posledních pět let příliš nezměnil až na skutečnost, že populace stárne. Za posledních pět let se zvýšil průměrný věk obyvatel o více než rok. Z analýzy vývoje příjmů a výdajů domácností provedené Ministerstvem práce a sociálních věcí vyplývá, že společně s růstem ekonomiky rostou nejen příjmy domácností, ale i jejich spotřeba. K tomu přispívá zlepšující se situace na trhu práce. Pokud jde o strukturu spotřebních výdajů domácností, v roce 2015 stouply výdaje na bytové vybavení a stravování a ubytování. Vzrostly i výdaje v oblasti pořízení nemovitostí a dopravních prostředků. V takovém vývoji pokračuje analýza i v roce 2016 a na rok 2017 se předpokládá stejný trend. (mpsv.cz)

Vzdělanost v České republice roste a zvyšuje se podíl osob s vysokoškolským vzděláním a nejvíce se zvyšuje využívání IT technologií a médií. Trh je zaplavován moderními přístroji i spotřebiči do domácnosti. Čím dál větší důraz je kladen na ekologické otázky a na významu nabývá i společenská odpovědnost podniků a jejich podniková kultura. Chová-li se podnik v souladu se zásadami společenské odpovědnosti a má-li přijatelnou podnikovou kulturu, vylepšuje to jeho obraz a postavení u obchodních partnerů a zvyšuje to

jeho šance na spolupráci, a to nejen s obchodními partnery, ale stává se atraktivnějším i pro zaměstnance jak stávající, tak potencionální.

Technologické faktory

V současnosti je technologický pokrok a rozvoj velmi rychlý, právě proto je nutné, aby měla společnost přehled o probíhajících změnách, vývoji a byla tak schopna na tyto změny dostatečně rychle reagovat. Je zde totiž velké riziko, že se služby mohou stát zastaralými a nepřítažlivými pro zákazníky. Podnik pak nebude schopen obstát v dnešní velké konkurenci. Důležitým faktorem pro prosperitu a konkurenceschopnost podniku jsou znalosti a inovace, jimiž podniky reaguje na měnící se požadavky zákazníků. Inovace nejsou důležité jen pro rozvoj, ale celkově pro přežití podniku. Je nutné, aby podnik sledoval měnící se technologické trendy a inovoval své technologické vybavení. Neméně podstatné je zajištění vzdělávání zaměstnanců.

4.3.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podniku znamená prostředí, které přímo působí na společnost a hotel samotný, ale také prostředí, na které může působit a ovlivňovat jej společnost.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu tohoto prostředí bude použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který slouží k odhalení možných příležitostí a ohrožení podniku vyskytujících se v jeho okolí. Porterův model se zabývá analýzou vyjednávací síly zákazníků, dodavatelů, hrozby existující konkurence na trhu, hrozby vstupu nových konkurentů a hrozby substitutů na daném trhu.

Zákazníci

Hotel Tatra je otevřen od července roku 2017, a proto lze zákaznickou strukturu hodnotit pouze za krátkou dobu. Přesto lze však říci, že z důvodu široké nabídky využití hotelových služeb, je účel navštívení hotelu zákazníky různorodý. V první řadě to jsou hosté, kteří navštěvují hotel za účelem odpočinku spojeným např. s využitím wellness, dále pak za účelem turistiky a výletů do okolní přírody. Tuto skupinu tvoří rodiny, páry nebo větší skupinky více lidí, tedy přátel nebo širšího okruhu rodiny. Z části pak tato návštěvnost závisí i na organizovaných akcích hotelu, které může přilákat některé z hostů. Doposud mezi tyto akce patřily např. Salsa večer, Halloween, víkend s Dr. Martinem, Talkshow s panem

Donutílem nebo možnost strávení Štědrého dne, Silvestr a další. Značnou část návštěvnosti tvoří skupiny nebo přímo firmy za účelem meetingu, firemních akcí, v období před Vánocemi i návštěvy spojené s vánočním večírkem, apod. Někteří zákazníci navštěvují hotel pouze za účelem návštěvy wellness, tedy bez jejich ubytování či využití jiných služeb. Podíl hostů z České Republiky je asi 70 % a zbylých 30 % tvoří zahraniční návštěvníci hotelu.

U společností, které jsou zaměřené na služby, je orientace na zákazníka velmi důležitá, tak je tomu i v případě hotelu Tatra, proto je vyjednávací síla zákazníků velká. Navíc v dnešní době díky internetu má koncový zákazník velké množství informací a také možnost získat reference od jiných lidí, kteří již hotel navštívili. Proto je důležité, aby se hotel zaměřil na to, aby tyto reference byly především kladné, a tak pomohli zaujmout a přilákat nové hosty. Tím docílí zkvalitňování svých služeb a zdokonalování nabídky. Důležité je také reagovat a do budoucna měnit k lepšímu ty oblasti a služby, na které nejsou přímo kladná hodnocení. Dalším velmi vlivným faktorem ovlivňujícím zákaznicko rozhodování je cena. Cena musí být v poměru s kvalitou nabízených služeb.

Dodavatelé

Spolehlivost a schopnost dodavatelů dodávat kvalitní zboží včas je klíčovým faktorem pro jejich výběr. Dodávky na hotel jsou zajišťovány mnoha dodavateli, to jak těmi hlavními, od kterých hotel odebírá pravidelně a ve velkém množství a stojí na nich chod hotelu, tak těmi menšími, od kterých je odebíráno zboží nepravidelně nebo také dodavatelé z farmy či malí soukromí zprostředkovatelé dodávek. Mezi hlavní velké dodavatele patří MAKRO Cash&Carry ČR s. r. o., od kterého hotel odebírá především potraviny a další suroviny do kuchyně pro přípravu pokrmů. Druhým dodavatelem těchto surovin je Bidfood Czech Republic s. r. o. Jedním z menších dodavatelů je Statek u Rajmunda, odkud hotel získává především čerstvé dodávky masa, bio jogurty, sýry a jiné potraviny. Alkoholické nápoje a víno je odebíráno od velkoobchodu s nápoji DIOS TRADING, spol. s. r. o. a dodávky piva zajišťuje hlavně Plzeňský Prazdroj, a. s. Chod restaurace a zajišťování dodávek do kuchyně je jedním z nejdůležitějších potřeb pro fungování hotelu. Zajišťování čisticích prostředků je především prostřednictvím slovenského velkoobchodu TORBIA, s. r. o. Je zde však spousta dalších dodavatelů, se kterými má hotel uzavřenou smlouvu a pravidelně od nich odebírá dodávky. Mnoho z pravidelných dodavatelů jsou mimo jiné i firmy patřící do holdingu Synot. Jsou to např. Synot ICT, a. s., prostřednictvím této

společnosti je zajišťována elektronika a jiné zařízení, opravy a montáže s těmito zařízeními spojené, a Synot Gan, a. s., která má na starost zabezpečení ochrany majetku, veškerých prostor hotelu a jeho okolí, monitoring apod. Mezi důležité dodavatele spadají také společnosti, které hotelu poskytují servisní služby ohledně fungování hotelového výtahu, služby a dodávky týkající se zajišťování prostorového aroma v prostorách hotelu nebo someliérské služby při akcích spojených s ochutnáváním vína a mnoho dalších služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů je tím větší, čím menší možností jejich náhrady v podobě jiného dodavatele podnik disponuje. Proto vyjednávací síla momentálně využívaných dodavatelů není až tolik velká, jelikož v současnosti existuje řada dalších dodavatelů, které by společnost mohla využívat místo těch stávajících. Nicméně, v současnosti nemá společnost žádný důvod ke změně stávajících dodavatelů, protože za dobu spolupráce nedošlo k žádné významné komplikaci jak už v kvalitě dodávaného zboží, tak v obchodním vztahu jako takovém. Navíc hotel Tatra představuje pro dodavatele důležitého zákazníka, především z důvodu velkého objemu odebíraného zboží.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trhu ubytovacích služeb je již velké množství zavedených hotelů a do budoucna je zcela zřejmé, že tento počet poroste a na trh budou stále vstupovat noví konkurenti. Záleží však také na srovnatelnosti služeb, jelikož grandhotel Tatra nabízí nadstandartní služby, avšak také za vyšší ceny než běžné ubytovací zařízení a také nabízí i další služby jako je wellness, pravidelně pořádá společenské akce apod. Nová konkurence, která by se zaměřovala na stejnou cílovou skupinu zákazníků, by musela nabízet něco odlišné nebo výhodnější oproti hotelu.

Ve Velkých Karlovicích a blízkém okolí neustále přibývají ubytovací střediska, většina z nich však není zaměřena na stejnou cílovou skupinu, jedná se spíše o ubytování s jinou cenovou strategií a také s méně pestrou nabídkou poskytovaných služeb než má hotel. Neustále by však společnost měla sledovat trh a nové konkurenty, které na něj vstupují, udržovat si své místo na trhu zdokonalováním své nabídky.

Stávající konkurenti

Již zavedených hotelů je v okolí Grandhotelu Tatry hodně, jelikož je to velmi navštěvovaná oblast ať už v zimním období za účelem zimních sportů nebo i během celého

roku za účelem turistiky či odpočinku. Velkými konkurenty jsou např. hotel Horal, Lanterna nebo Kyčerka avšak poptávka po ubytování v této oblasti je velká, proto by tato konkurence nemusela znamenat pro Tatru velké ohrožení. Bude však do budoucna velmi důležité, aby si hotel našel své místo na trhu a také aby dbal na své jméno, dále se rozvíjel, nabízel kvalitní služby a nadále je stále zdokonaloval. Velmi důležité je věnovat pozornost zpětné vazbě od návštěvníků hotelu, kteří mohou nejvíce upozornit na nedostatky a přispět ke zlepšení hotelu do budoucna.

Hrozba substitutů

Tato hrozba může nastat, pokud je na trhu nabídka služeb s výhodnějším poměrem ve vztahu kvality s cenou, což může pro společnost znamenat odchod jak již stávajících zákazníků, tak i těch potenciálních. U společnosti platí v tomto případě podobné podmínky jako v situaci hrozby již existujících konkurentů v okolí, tedy, že je sice konkurence značná, ale poptávka a zájem o ubytování v oblasti je stále velká. Co se týká ceny a kvality služeb, má hotel obdobnou nabídku jako konkurenti se stejnou úrovní nabízených služeb. V případě Tatry, která je otevřená pouze několik měsíců je navíc možnost vytvořit si své dobré jméno a získat si tak hosty, kteří budou dále šířit dobré jméno hotelu, což bude pro něj jen tou nejlepší reklamou.

Cestovní ruch, jak celkově, tak v oblasti Velkých Karlovic a okolí nabývá stále na intenzitě, a protože na trhu není dostatek poskytovatelů kvalitních ubytovacích kapacit s odpovídající úrovní komplexních služeb, nebojí se hotel Tatra existující ani nově vstupující konkurence na trh.

4.4 Analýza dotazníkového šetření

Analyzované data byly získány na základě provedení dotazníkového šetření, jehož respondenty byli hosté Grandhotelu Tatra. Sběr dat byl proveden při check-outu hostů na recepci, kdy byl host požádán o vyplnění anonymního dotazníku. Dotazník byl k dispozici především v tištěné podobě a v některých případech byl dotazník zaslán v online formě, tímto způsobem byl zaslán v případě následného dotázání po návštěvě hotelu. V úvodu dotazníku, který je uveden v příloze č. 4, je vysvětlen účel dotazování hostů. Celkem bylo vyplněno 168 dotazníků. Následné vyhodnocení bylo provedeno s využitím programu MS Excel. Doplnující tabulky k této analýze jsou uvedeny v příloze č. 5. Tento způsob získávání

informací o spokojenosti hostů byl vybrán z důvodu, že se jedná o hotel poskytující svým zákazníkům služby a nejlépe získaná zpětná vazba je právě prostřednictvím průzkumu hostů.

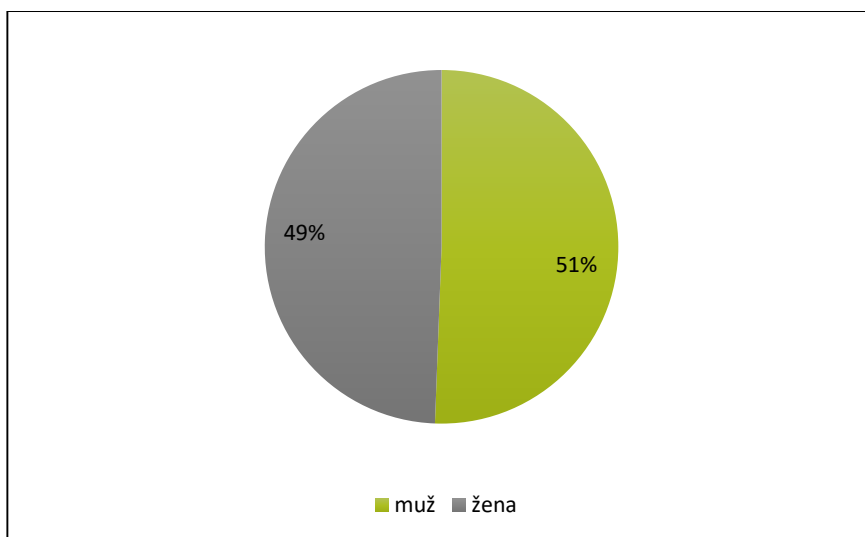
Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, z čehož dvě otázky byly identifikační, v šesti otázkách mohl respondent vybrat z různých možností výběru a v některých případech zvolit také více možností. Další čtyři otázky byly otevřené pro libovolnou slovní odpověď a u zbylých deseti otázek měl host odpovědět, jak byl spokojen. V tomto případě je způsob výběru odpovědi formou škály spokojenosti.

Nejprve budou analyzovány identifikační otázky, tedy složení respondentů podle pohlaví a poté zjištění věkové struktury pro identifikaci odpovídajících. Následně budou vyhodnoceny otázky týkající se přímo služeb vybraného hotelu.

Otázka č. 21 Jste?

Na obrázku č. 4.1 je zobrazeno rozložení respondentů podle pohlaví. Ze 49 % vyplnily dotazník ženy a z 51 % muži, složení respondentů podle pohlaví je tedy vyvážené. Může to být zapříčiněno častou návštěvou hotelu právě partnery či manžely nebo rodinou, kdy při této příležitosti vyplnili dotazník oba partneři. Celkem dotazník vyplnilo 168 osob.

Obr. 4.1 Pohlaví respondentů

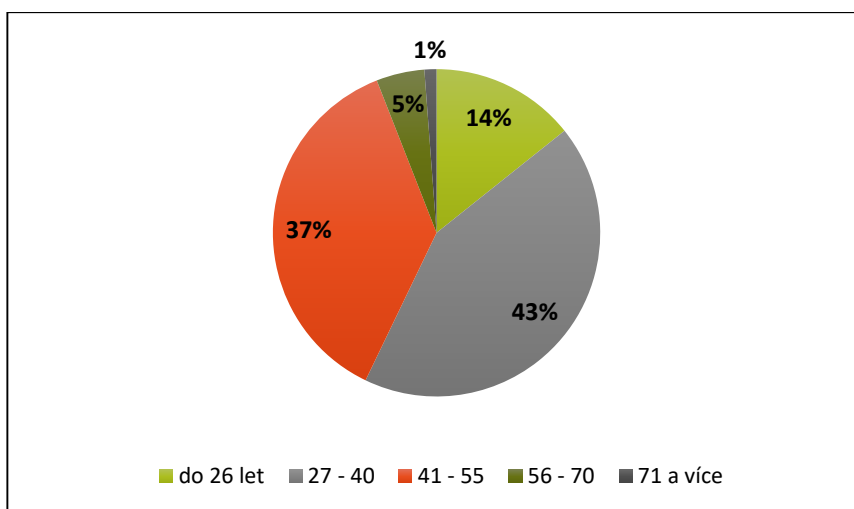


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Nejvíce respondentů je ve věku 27 - 40 let (43 %). Další početnější skupinou jsou respondenti ve věku 41 - 55 let (37 %). Zbývající část tvoří respondenti do 26 let a pak od 56 let a více. Dá se tedy předpokládat, že nejčastějšími hosty na hotelu budou právě lidé ve věku 27 – 55 let. Toto zjištění může být však ovlivněno ochotou lidí na vyplnění dotazníku nebo aktuální strukturou návštěvníků v období dotazování. Viz obrázek 4.2.

Obr. 4.2 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

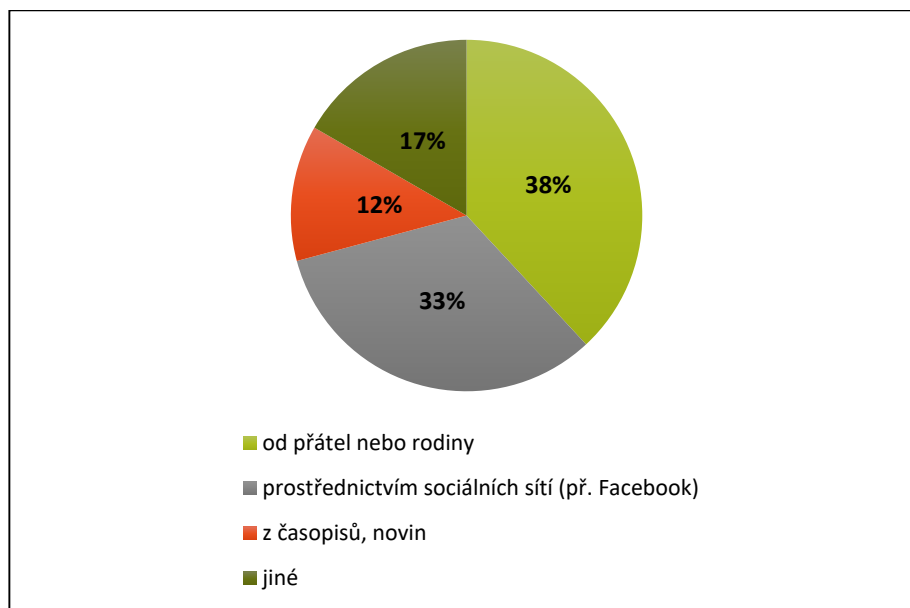
Otázka č. 1. Jak jste se o Grandhotelu Tatra dozvěděl/a?

Nejvíce respondentů uvedlo, že se o hotelu dozvědělo od přátel nebo rodiny (38 %), což je velmi pozitivní zjištění pro hotel, jelikož doporučení návštěvy hotelu od hostů, kteří jej již navštívili je dobrou zpětnou vazbou. Dalším způsobem informování o hotelu bylo prostřednictvím sociálních sítí (33 %). V současnosti je spravování sociálních sítí jako jsou např. Facebook, Instagram apod. nedílnou součástí marketingových nástrojů pro společnosti. Hotel proto sdílí aktuální dění, akce nebo nové nabídky nápojů a pokrmů v restauraci prostřednictvím těchto informačních platforem, kam zavítá hodně potenciálních hostů. Je tedy zřejmé, že lidé si těchto informací všímají a v mnoha případech je zaujmou.

Zbývající část tvoří informovanost z časopisů a novin (12 %), kde hotel často zveřejňuje své inzerce, nebo prostřednictvím jiných zdrojů (17 %). Respondenti, kteří zvolili jinou možnost informací, než byly uvedeny ve výběr, často odpovídali, že hotel navštěvovali

již dříve, než byl zrekonstruován a provozován společností SGS OZ. Mezi další časté odpovědi patří důvod návštěvy prostřednictvím zaměstnání při příležitosti teambuildingu nebo jiné firemní akce. Ostatní zdroje informací byly webové stránky booking.com, Amazing Places a jiné. Podíly odpovědí jsou zobrazeny na obrázku 4.3.

Obr. 4.3 Zdroj informace o hotelu

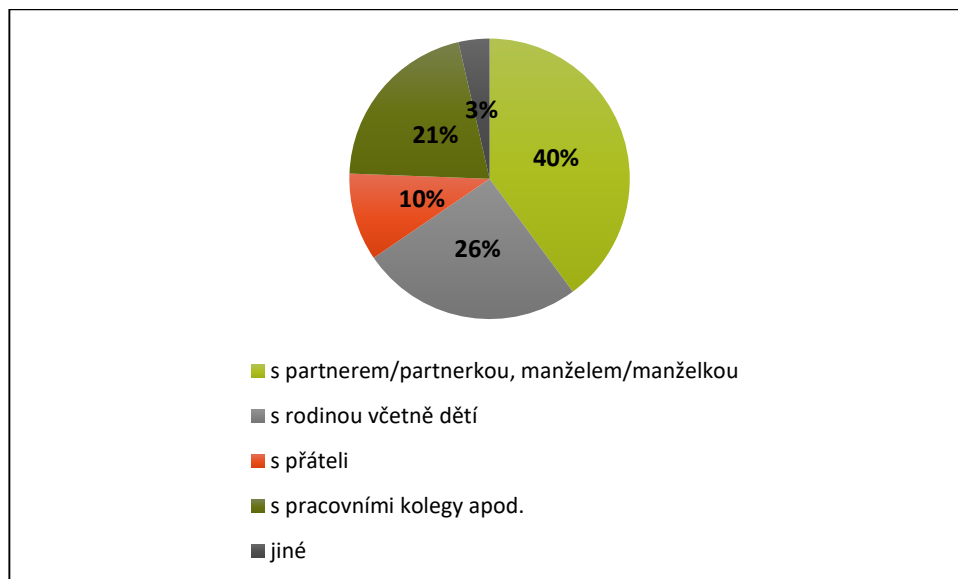


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2. S kým jste hotel navštívil/a?

Na obrázku 4.4 je znázorněno, s kým hosté navštívili hotel. V největší míře to bylo s partnerem/partnerkou nebo manželem/manželkou (40 %) a druhou nejčtenější volbou byla návštěva hotelu s rodinou včetně dětí (26 %). Nejčastěji tedy hosté využívají služeb hotelu společně s příslušníky jejich rodiny. Další významnou skupinou respondentů byli ti, kteří navštívili hotel s pracovními kolegy (21 %), což může být zapříčiněno tím, že při dotazování v období před Vánoci se často konají firemní večírky, k jejichž uskutečnění mnoho firem využilo právě Grandhotel Tatra. Zbylou část tvoří návštěva s přáteli nebo jiná odpověď, kdy hosté navštívili hotel buď sami, nebo současně s rodinou a přáteli.

Obr. 4.4 Struktura osob při návštěvě hotelu

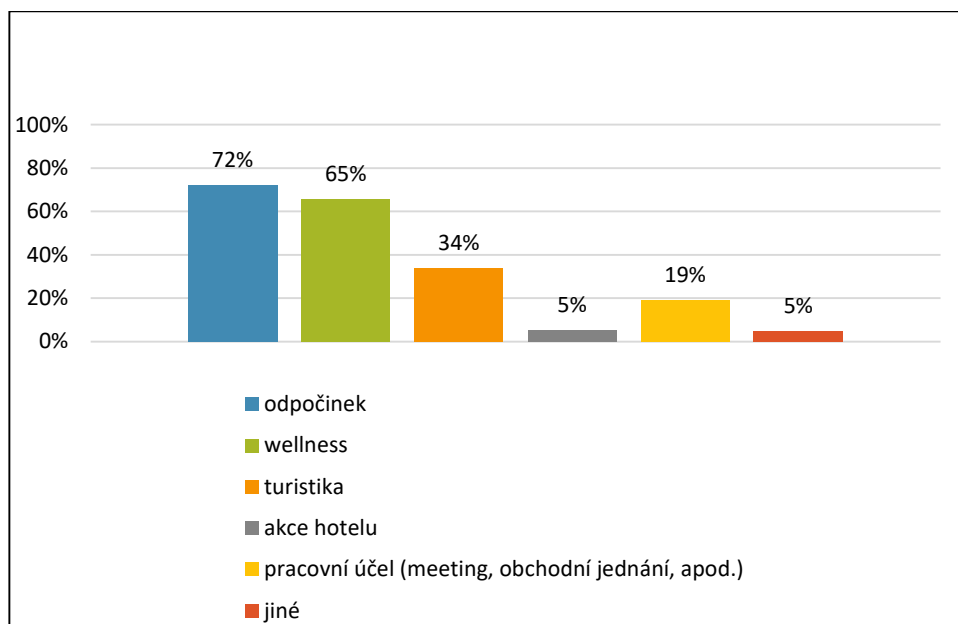


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3. Za jakým účelem jste hotel navštívil/a? (Můžete vybrat více možností.)

Velká část respondentů zvolila návštěvu hotelu za účelem odpočinku (72 %). Druhou největší část tvořila návštěva za účelem wellness (65 %). Mezi ostatní méně časté odpovědi patří návštěva za účelem turistiky, akce hotelu nebo pracovní účel. U jiné možnosti s vlastním komentářem respondenta bylo např. ubytování na hotelu kvůli lyžování a jiným zimním sportům a další častou odpovědí byla gastronomie na hotelu. U této otázky byl možný výběr několika odpovědí současně a dané výsledky všech možností je vidět na obrázku 4.5.

Obr. 4.5 Účel návštěvy hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4. Pokud jste v předchozí otázce vybrali možnost akce hotelu, napište prosím, o jakou akci se jednalo:

V předchozí otázce číslo 3 někteří z respondentů vybrali možnost navštívení hotelu za účelem uspořádané akce, takto odpovědělo celkem 5 %, konkrétně 9 odpovídajících. Následně u otázky 4 měl respondent prostor pro sdělení, o jakou akci se jednalo. Pět z dotázaných bylo na hotelu kvůli vánočnímu večírku své zaměstnavatelské firmy. Další dvě odpovědi byly s akcí jednodenního balíčku nabízeného hotelem, který zahrnoval jednu noc se snídaní na hotelu. Ostatní dvě akce hotelu bohužel nebyly respondentem zodpovězeny.

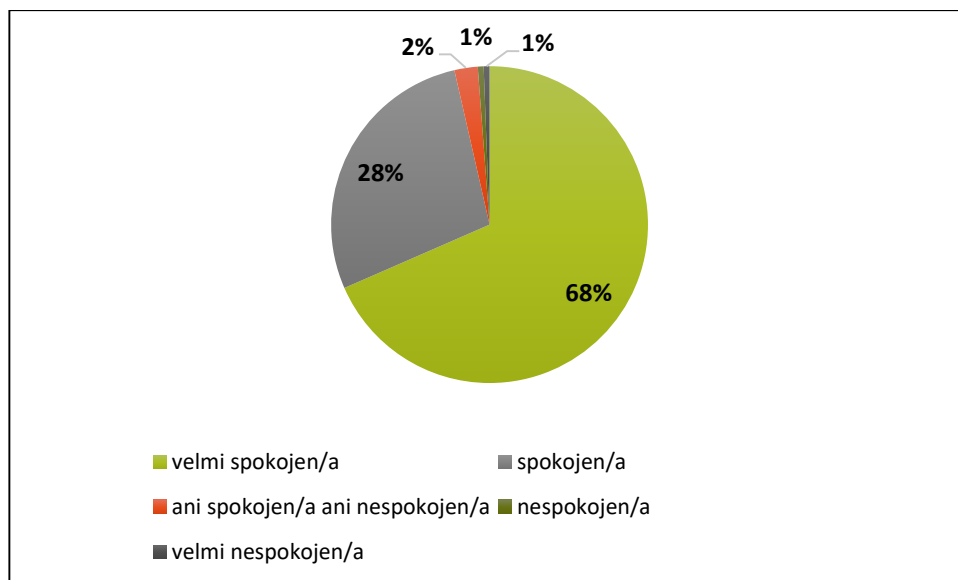
Podíl vybrané možnosti návštěvy hotelu kvůli akci hodně nízký, což může znamenat nedostatečně zajímavá nabídka akcí či malá informovanost o akcích pro potenciální hosty nebo také dostačující samostatná návštěva hotelu.

Otázka č. 5. Jak jste byl/a spokojen/a s vybavením pokoje, na kterém jste byl/a ubytován/a?

Podle obrázku 4.6 je zřejmé, že většina ubytovaných na hotelu byla s vybavením pokoje velmi spokojena (68 %), popřípadě další velká část uvedla, že je spokojena (28 %). Nespokojeno a velmi nespokojeno bylo celkem 2 % z dotazovaných hostů. Spokojenost

s ubytováním a vybavením jednotlivých pokojů můžeme na základě analýzy odpovědí od dotázaných vyhodnotit jako dostatečně uspokojující pro požadavky hostů.

Obr. 4.6 Spokojenost s vybavením pokoje



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6. Jakým způsobem by podle Vás mohly být ubytovací služby zlepšeny:

U této otevřené otázky mohl respondent napsat např. s čím nebyl spokojen, a co by tedy podle něj mělo být do budoucna určité upraveno a čím by mohlo být navíc ubytování vylepšeno. Ubytovaní je podle hostů krásné, čisté se všemi potřebnými věci k dispozici. Je také poznat, že hotel je po velké rekonstrukci a je zde všechno nově vytvořeno a vybaveno. Podle některých není prý ani co zlepšovat u tak komfortního a luxusního hotelu.

Pro zpříjemnění pobytu by bylo vhodné doplnit balenou pitnou vodu na pokoji a doplnit kávovar nebo alespoň konvici na kávu a čaj na pokoj. Tyto zařízení jsou k dispozici avšak momentálně pouze na některých typech pokojů. Součástí ubytování je poskytnutí hostovi hotelového županu a dalších nezbytných věcí pro příjemný a pohodlný pobyt. Někteří však podle vyhodnocení dotazníků nebyli spokojeni s velikostí, tedy velikost připravených županů byla příliš malá.

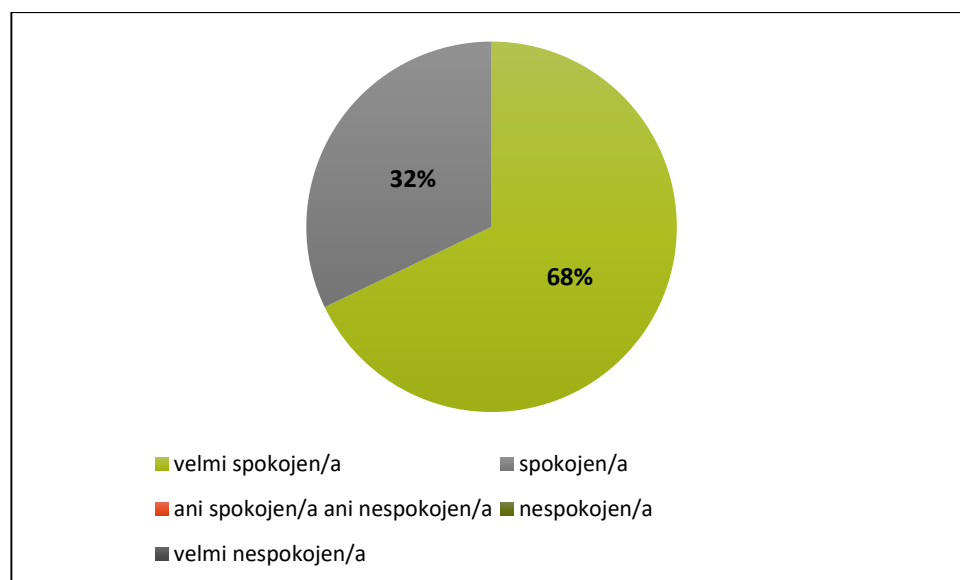
Často opakované negativní hodnocení měl rozměr pokoje a koupelny a také nedostatečné úložní prostory např. na zavazadla. Ohledně postelí a jejich matrací se objevovaly opakující se komentáře s jejich malou šířkou a také nedostatečnou tvrdostí a

kvalitou matrace celkově. Významná část respondentů také upozornila na vodu ve sprše, která je velmi nestabilní, střídá se samovolně studená s horkou a také nestálý tlak vody. Tak se děje podle informací během dne i noci. Tuto chybu je nutné do budoucna určitě napravit. Možné přizpůsobení teploty na pokoji by také bylo vhodné, aby zde nebylo příliš chladno, což podle některých respondentů bylo.

Otázka č. 7. Jak jste byl/a spokojena s úklidem na pokoji?

Z obrázku 4.7 je zřejmé, že s úklidem na pokoji byli všichni oslovení respondenti dotazníku spokojeni. Většina byla velmi spokojena (68 %) a zbývající část uvedla, že je spokojena.

Obr. 4.7 Spokojenost s úklidem pokoje

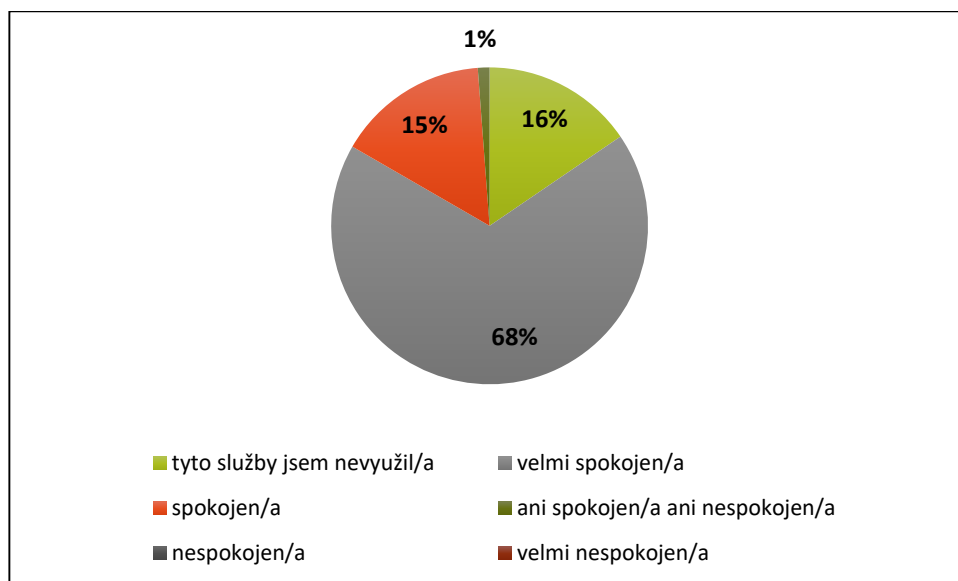


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8. Jak jste byl/a spokojen/a se službami a vybavením wellness?

Většina návštěvníků wellness s těmito službami a vybavením je velmi spokojena (68 %) nebo spokojena (15 %). Část hostů hotelu uvedlo, že wellness nevyužilo (16 %), viz obr. 4.8. Jako komentář někteří z respondentů uvedli pro vylepšení služeb wellness např. rozšíření nabídky ve vital baru o točené pivo. Služeb ve wellness využívá velká většina hostů hotelu a je to jeden z hlavních důvodů ubytování se právě zde.

Obr. 4.8 Spokojenost s wellness

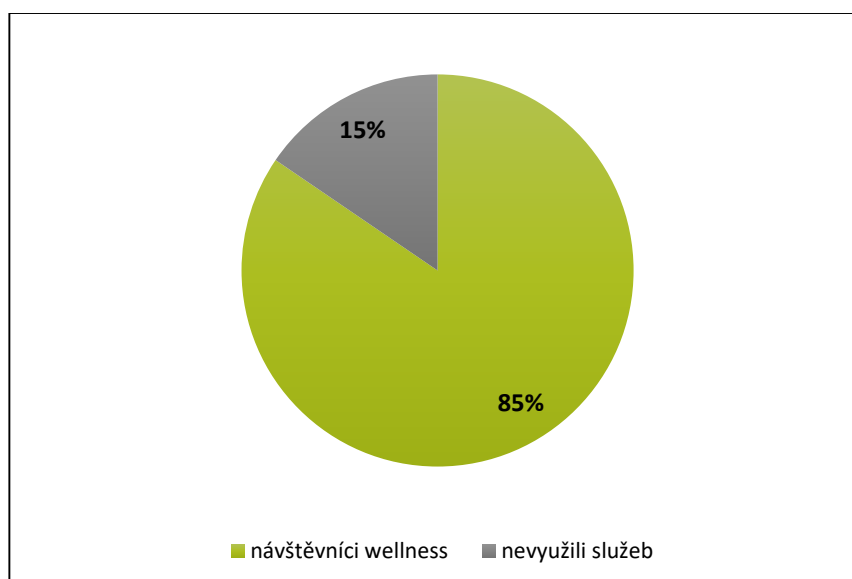


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9. Pokud jste navštívil/a wellness, o jaké služby se jednalo? (Můžete vybrat více možností.)

Na obrázku 4.9 lze vidět, že 85 % z dotázaných hostů hotelu navštívilo při svém ubytování také wellness a využili zde nabízené služby.

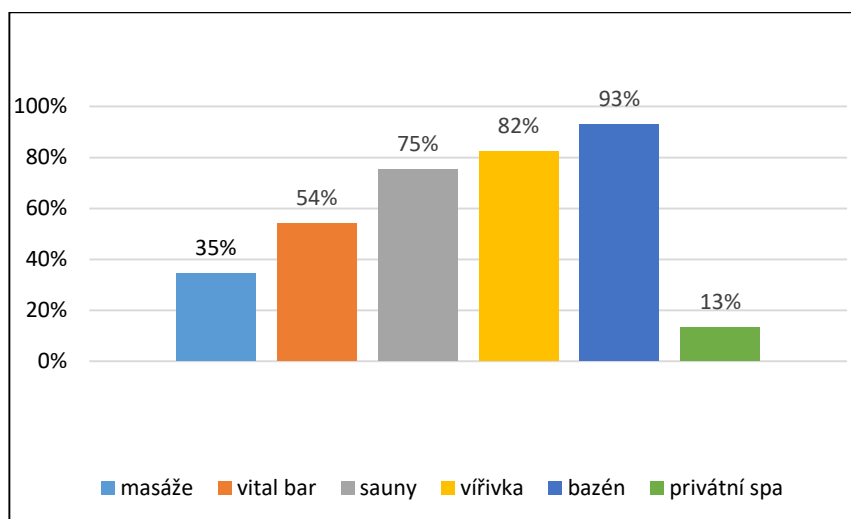
Obr. 4.9 Návštěvnost wellness



Zdroj: vlastní zpracování

Další obrázek 4.10 znázorňuje využití jednotlivých služeb. Možné bylo vybrat současně více možností, tedy, které všechny služby host využil při své návštěvě. Mezi nejvíce využitou část wellness patří zcela očekávaně bazén (93 %), následně pak vířivka (82 %) a sauny (75 %). Naopak nejméně bylo z dotázaných využito služeb privátního spa.

Obr. 4.10 Využití služeb wellness



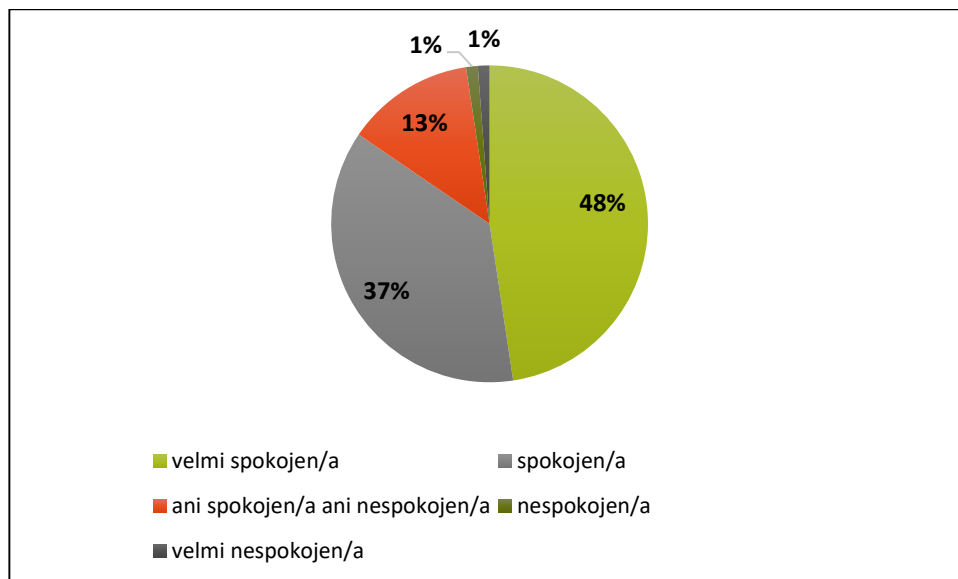
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10. Jaká byla Vaše spokojenost s nabídkou v restauraci?

S nabídkou v restauraci Grandhotelu Tatra bylo buď velmi spokojeno, nebo spokojeno 85 % z dotázaných hostů. Nespokojeno bylo celkem 2 % respondentů. Zbýlých 13 % zvolilo ani spokojen/a ani nespokojen/a uvedlo.

Mezi velmi pozitivní komentáře na restauraci a kuchyni patří podle respondentů různorodost výběru pokrmů u snídani a večeří. Naopak komentáře negativního charakteru k vhodné úpravě do budoucna jsou např. malá nabídka jídel v jídelním lístku. Znázornění spokojenosti hostů je uvedeno na obrázku 4.11.

Obr. 4.11 Nabídka v restauraci

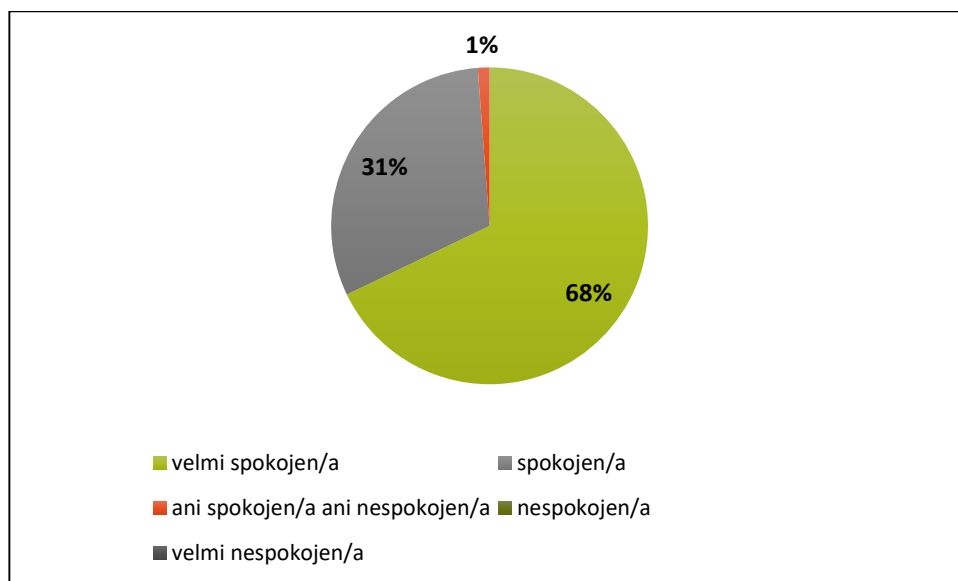


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11. Jak jste byl/a spokojen/a se snídaněmi na hotelu?

68 % návštěvníků hotelu uvedlo velkou spokojenost s nabídkou snídaní, 31 % respondentů uvedlo odpověď spokojen/a. Podle obrázku 4.12 lze tedy uvést, že spokojenost návštěvníků s nabízeným výběrem snídaní je velmi dobrá. Někteří dotázaní v komentářích uvádějí, že jsou spokojeni se snídaněmi, u kterých je pestrý výběr a také pozitivní informací je ocenění použití kvalitních bio surovin.

Obr. 4.12 Spokojenost se snídaněmi

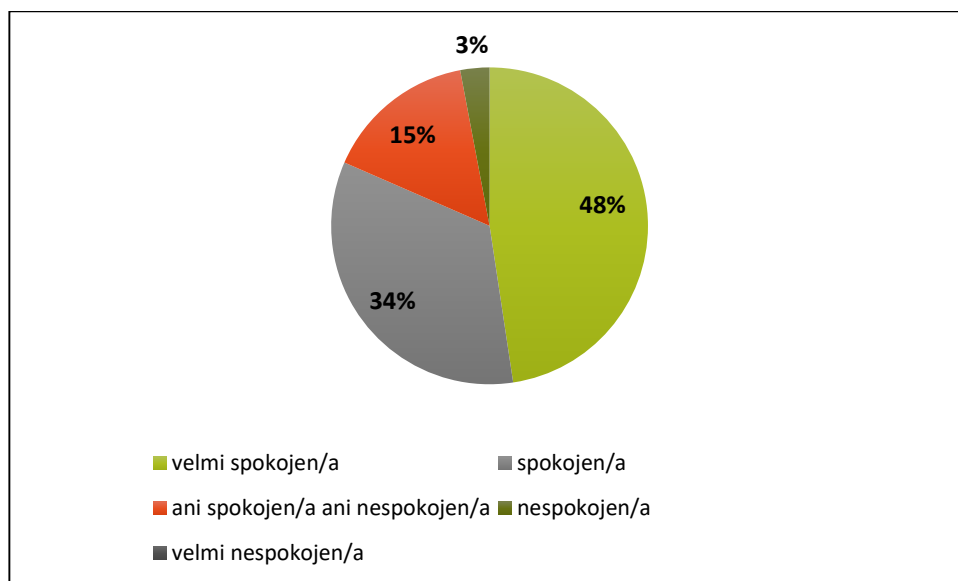


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12. Jak byste ohodnotil/a ostatní pokrmy v restauraci?

Necelá polovina návštěvníků hotelu uvedla, že je velmi spokojena s pokrmy v restauraci (48 %) a spokojena je další značná část (34 %). Pouze 3 % z dotázaných uvedlo, že jsou nespokojeni s pokrmy. V obrázku 4.13 jsou znázorněny všechny zvolené možnosti respondenty a jejich podíly zvolení při dotazování.

Obr. 4.13 Spokojenost s pokrmy v restauraci



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13. Napište prosím, jak by se podle Vás mohla zlepšit nabídka restaurace v hotelu:

U této otevřené otázky se objevilo nejvíce komentářů od respondentů ze všech otevřených otázek v dotazníku celkově. Odpovědi se týkají nespokojenosti nebo jsou zde navrhovány možná zlepšení v restauraci.

Nejčastěji zde respondenti upozorňovali na menu, které je svou nabídkou podle mnohých z nich velmi nedostačující svým malým výběr a také nedostatky v pokrmech. V nabídce pokrmů by bylo podle některých hostů vhodné nabídnout více druhů těstovin, více salátů, výběr ryb a mořských plodů a celkově rozšíření nabídky a větší výběr z hlavních chodů. Tedy vhodné by bylo doplnit výběr, aby od každé kategorie byly alespoň dvě varianty, např. dva druhy ryb apod. Dalším častým nápadem pro vylepšení bylo přidat více vegetariánských a veganských pokrmů a také doplnit stálý výběr o klasickou regionální kuchyni. V případě, že se jednalo o hosty navštěvující hotel s dětmi, upozorňovali v dotazníku na malý výběr dětských jídel. Výběr ze snídaní byl celkově hodnocen lépe, byly zde pozitivní reakce na velký a chutný výběr z nabídky formou bufetu. Co se týká poznámek a návrhů u této části nabídky restaurace, byly nápady na zlepšení nabídky pro spokojenější zákazníky např. rozšíření výběru snídaní o pomazánky, omelety s různou kombinací surovin

a také doplnění více odlehčených forem snídaní jako müsli s jogurtem a jiné. Hosté by také uvítali širší nabídku piv a rozšíření o speciální druhy piva.

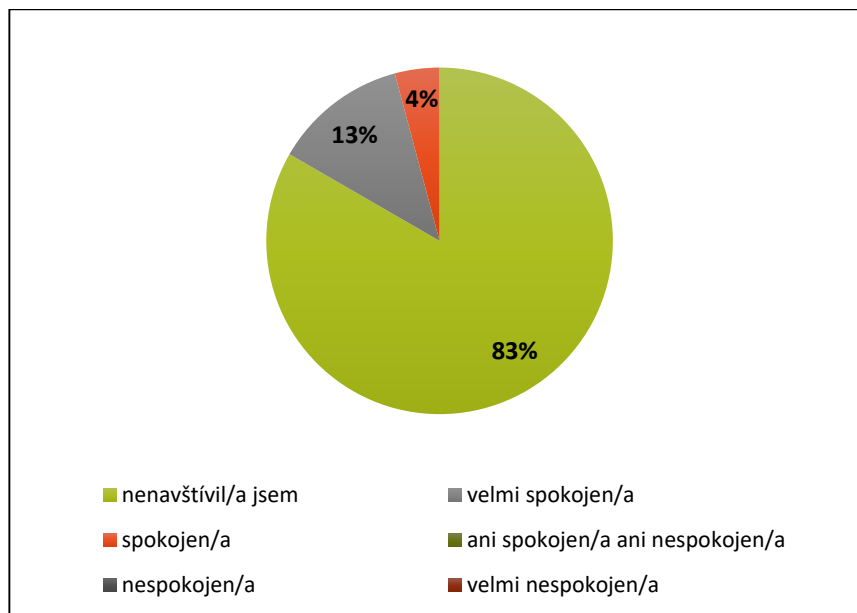
V případě delšího pobytu ubytovaných by bylo podle některých vhodnější stálé usazení u určeného stolu, nikoliv každý den změna usazení, stálé místo pro ubytované na hotelu by bylo vítané.

Další opakované stížnosti zahrnovaly dobu čekání na jídlo, které bylo delší než se očekává, jeden respondent uvádí cca čekací dobu 40 minut na hlavní jídlo a dalších 45 minut na dezert. U večeří se podle jednoho z respondentů tvořily fronty, a proto by bylo vhodné zlepšit servis při servírování. V tomto případě je možná pravděpodobnost výjimečné situace, kdy byl servis nedostatečný, avšak ani tak by se nemělo stávat, aby čekací doba na pokrmy byla příliš dlouhá.

Otázka č. 14. Jak hodnotíte kongresové centrum na hotelu?

Z dotazovaných hostů většina nenavštívila kongresové centrum na hotelu a nemůže tedy hodnotit jeho provedení a služby (83 %). To může být způsobeno oslovením hostů pro vyplnění dotazníku. Hosté, kteří navštívili kongresové centrum, byli návštěvníci hotelu z důvodu např. teambuildingu, vánočního večírku, meetingu či jiné konané pracovní události. Tito hosté byli pak většinou odhlášeni z hotelu hromadě a nebyli tedy osloveni. Z návštěvníků kongresového centra však všichni hosté uvedli, že jsou spokojeni s kongresovým centrem.

Obr. 4.14 Hodnocení kongresového centra

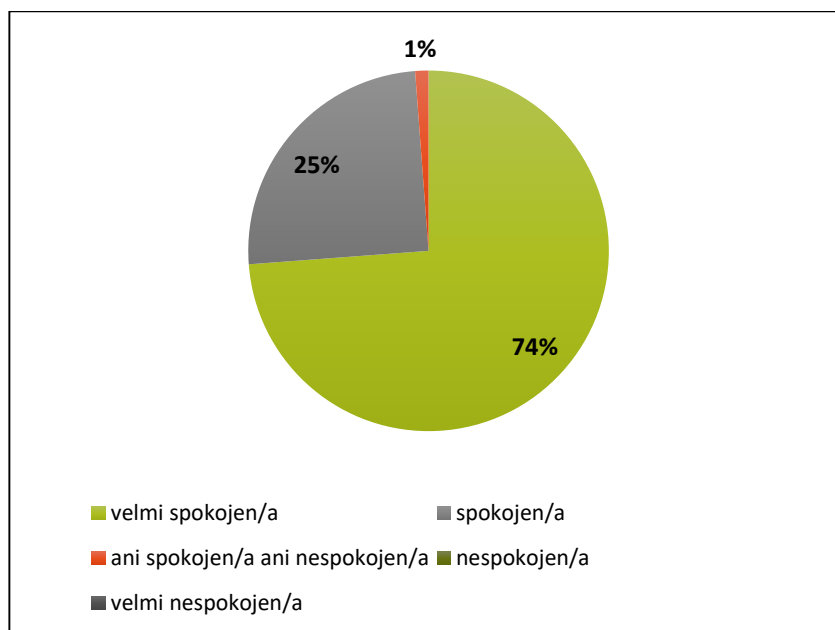


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15. Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem zaměstnanců v hotelu?

Celkem 99 % z dotázaných bylo velmi spokojeno nebo spokojeno s přístupem zaměstnanců v Grandhotelu Tatra, což je velmi dobrá vizitka hotelu, jelikož vstřícný přístup a ochota zaměstnanců při poskytování služeb hostům je neodmyslitelnou součástí zprostředkování ubytování na hotelu. Podle komentářů v dotaznících vyplněných respondenty, kde byla několikrát zmíněna vstřícnost a ochota zaměstnanců, lze říci, že chování zaměstnanců hotelu, kteří jsou v blízkém kontaktu s hosty, je na skvělé úrovni s pozitivní náladou. Takový přístup patří mezi velké pozitiva hotelu, a proto je třeba tento přístup udržovat a dále jej rozvíjet.

Obr. 4.15 Spokojenost s přístupem zaměstnanců

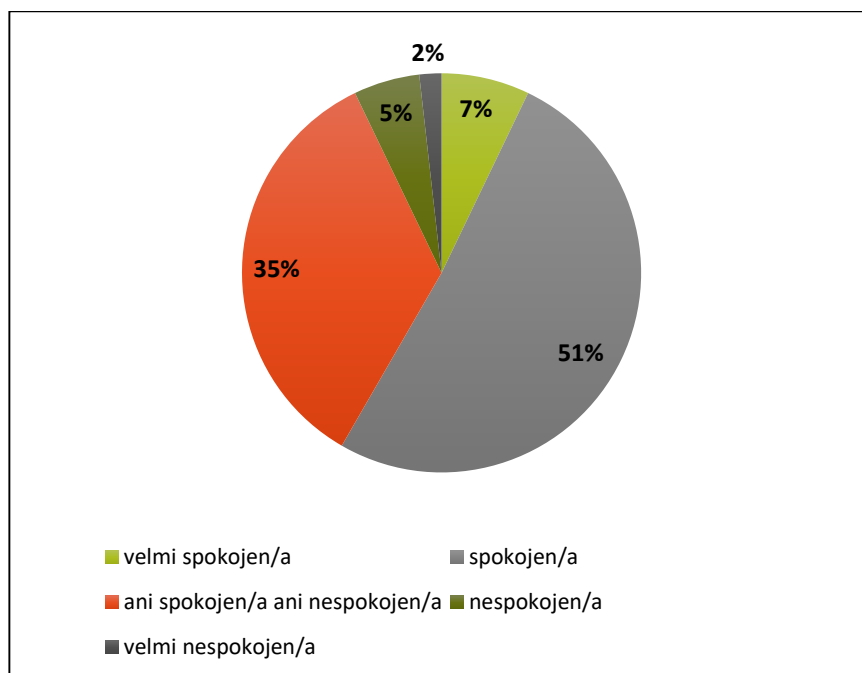


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16. Jak hodnotíte ceny hotelu?

Největší podíl měla odpověď od respondentů, kteří uvedli spokojenost s cenami hotelu (51 %). V pořadí druhým nejčastějším hodnocením cen v hotelu byla spokojenost ani nespokojenost s cenami (35 %). 2 % z odpovídajících uvedlo, že jsou velmi nespokojeni s cenami na hotelu. Zdůvodněními k tomuto výběru odpovědi byla ve všech případech nepřiměřenost kvality služeb s jejich cenami.

Obr. 4.16 Spokojenost s cenami hotelu

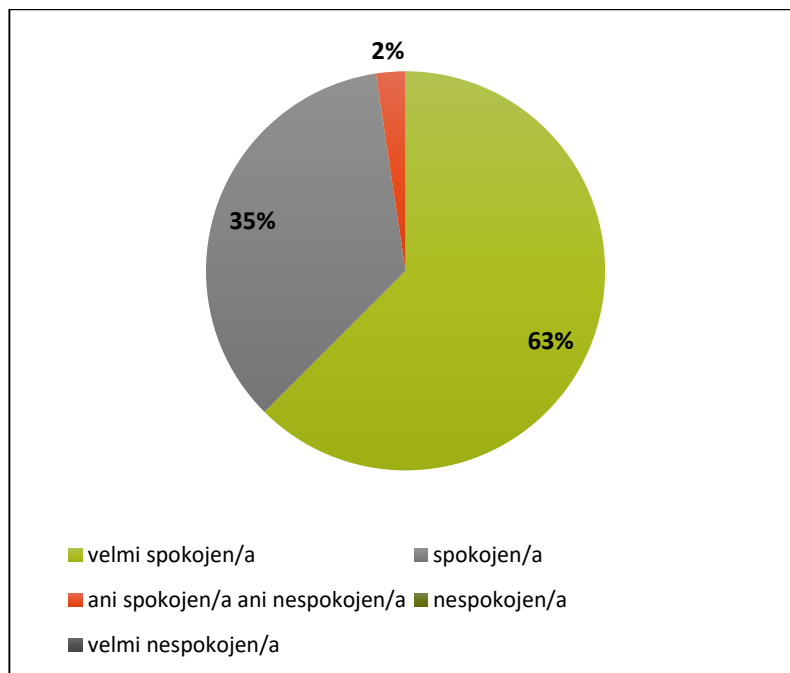


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s návštěvou hotelu a jeho službami?

Podle obrázku 4.17 je velká spokojenost na hotelu se všemi službami celkově (63 %). Další velká část respondentů zvolila spokojenost se všemi službami na hotelu, uvedla tedy druhou pozitivní volbu, nebyla velmi spokojena, ale pouze spokojena (35 %). Zbylá část odpovídajících uvedla, že není spokojena ani nespokojena se všemi službami na hotelu celkově (2 %). Z výsledných hodnot lze tedy říci, že hotelové služby jsou hodnoceny převážně pozitivně, avšak vždy je potřeba služby zdokonalovat a přizpůsobovat trendům a čelit tak nabízeným službám u konkurence.

Obr. 4.17 Celková spokojenost na hotelu

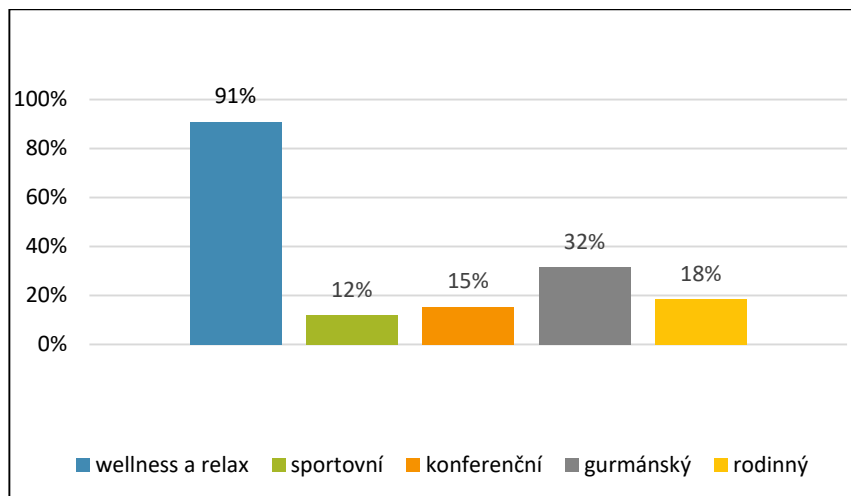


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18. Jak hotel vnímáte? (Můžete vybrat více možností.)

U této otázky bylo možné vybrat současně několik možností, jak hotel návštěvník vnímá. Největší počet volby měla možnost wellness a relax, a to celkem 91 %, což je většinová část respondentů. Dalšími odpovědi vnímání charakteru hotelu byly na výběr sportovní, konferenční, gurmánské či rodinné zaměření poskytování služeb na hotelu. Tyto možnosti měly rozmezí zvolení mezi respondenty od 12 % do 32 %, viz obrázek 4.18. Z tohoto analyzování odpovědí hostů hotelu můžeme hodnotit hotel jako možnost relaxace a návštěvy wellness centra pro hosty.

Obr. 4.18 Vnímání hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19. Uveďte doporučení pro zlepšení kvality služeb na hotelu:

U této otázky respondenti uváděli velmi kladné ohlasy na nabízené služby hotelu s chválou na prostředí i kvalitu služeb. Bylo zde i několik připomínek pro vhodné vylepšení a doplnění některých služeb do budoucna. Jedním z uvedených doporučení bylo nabídnutí více služeb pro děti s lepší informovaností hostů o těchto možnostech a vybavenější dětský koutek o více her s možností zapůjčení na pokoj. Takové vylepšení nabídky by určitě velmi zpříjemnilo pobyt na hotelu nejen rodinám s dětmi. Vhodné by byly také animační programy pro děti.

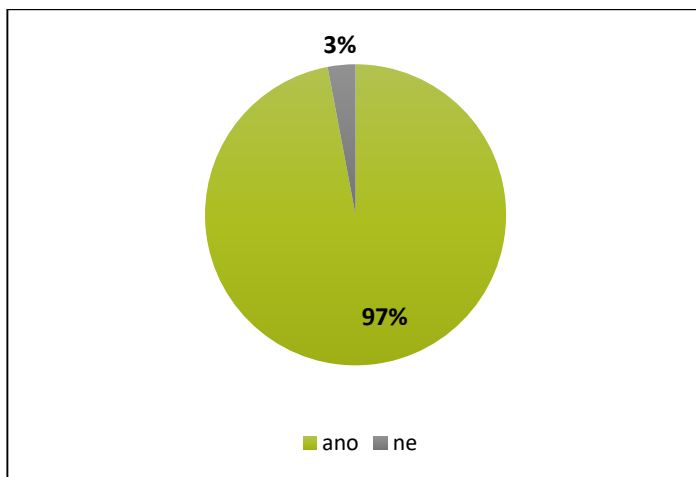
Prostor pro žádané zlepšení se také nachází v servise a rychlosti služeb na hotelu a doba čekání na předání pokojů. Možný návrh na zlepšení kvality pobytu podle jednoho hosta by mohlo být také rozšíření o uvítací pohoštění valašskou specialitou, kterou by si host mohl vychutnat např. v lobby baru a seznámit se tak s prostředím hotelu, nasát jeho skvělou atmosféru.

Otázka č. 20. Navštívil/a byste hotel znovu, doporučil/a byste jeho návštěvu svým známým?

Z obrázku 4.19 je viditelné, že 97 % dotázaných návštěvníků hotelu by následně doporučilo návštěvu svým známým. Zbylé 3 % by výběr hotelu pro jeho návštěvu nedoporučilo, avšak neuvedlo důvod pro tuto volbu. Je důležité a zároveň to lze označit za

pozitivní zpětnou vazbu, že velká většina návštěvníků, kteří byli dotazováni, by tento hotel navštívili. Osobní doporučení a pozitivní hodnocení je stále jednou z nejlepších zpětných vazeb pro hotel a poskytování jejich služeb správným způsobem.

Obr. 4.19 Doporučení návštěvy hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí analýzy dotazníkového šetření

Z analýzy dotazníků, která byla zaměřena především na spokojenost hostů se službami hotelu, vyplývá, že celkem vyplnilo dotazník 168 respondentů, přičemž poměr žen a mužů je srovnatelný. Z pohledu věkového složení ze 43 % vyplnili dotazník lidé v rozmezí 27 – 40 let.

Největším zdrojem informací pro návštěvu hotelu byli z 38 % přátelé nebo rodina, což je nejvýznamnější zdroj doporučení pro hotel a také vynikající zpětná vazba od bývalých hostů, kteří zde byli spokojeni. Druhým čtým zdrojem byly sociální sítě, což je také důležitý komunikační nástroj hotelu se zákazníky a potencionálními hosty hotelu. Tento nástroj je proto často aktualizován a stále vylepšován, aby se informace a aktuální nabídky či novinky dostaly k velké cílové skupině. Hotel je z největší části navštěvován partnery či manžely a to ze 40 %, v druhé řadě jsou to rodiny včetně dětí. Účel, za jakým hosté využili služeb hotelu, byl nejčastěji zvolen odpočinek, a to ze 72 % z celkového počtu respondentů. Jako důvod návštěvy mohl respondent vybrat více možností. Druhou nejčtenější odpovědí bylo wellness na hotelu. Je tedy zřejmé, že hotel slouží především pro odpočinek s využitím rozšířených služeb wellness na hotelu.

Při analýzy spokojenosti s ubytováním a vybavením zde byla i negativní hodnocení, které se z velké části týkala velikosti pokoje a nedostatku místa v něm celkově, také např. chybějící místo na uložení zavazadel. Tuto nespokojenost nelze jednoznačně zlepšit, jelikož je hotel nově zrekonstruován a pokoje jsou nově vybaveny podle návrhů, zvětšit prostor na pokoji tedy nelze. Nepříliš dobré hodnocení se také vyskytlo u postelí a matrací, které nejsou podle některých dostatečně velké a měkké. Jelikož je vybavení celého hotelu nové, nelze asi momentálně uvažovat o výměně. Host si však může vybrat z několika typů pokojů, které se mimo jiné liší svou velikostí a tedy i prostorem na pokoji. U ubytování byl ale naopak velmi pochválen design a celkový vzhled provedení. V komentářích byl také zmiňován nedostatek u vody, kdy se ve sprše samovolně střídá studená a horká voda, což by mohlo být hrozbou a také je ve sprše nestálý tlak vody. Bylo by tedy vhodné o zajištění nápravy. Pro zpříjemnění komfortu ubytovaných na pokojích je vhodné doplnění kávovarů popř. konvice na čaj a kávu na všechny typy pokojů. Úklidová část byla hodnocena kladně a připomínky zde byly ojedinělé. Je však zapotřebí dále zdokonalovat tyto služby pro úplnou spokojenost hostů, to např. způsobem, aby úklid byl každodenně na stejné dobré úrovni a nebylo vynechání např. ustlání postelí apod.

Služeb ve wellness využilo 85 % ze všech respondentů, což je 142 osob. Se službami wellness bylo spokojena velká většina. Je zřejmé, že návštěva hotelu je žádaná především z důvodu wellness, které využije většina ubytovaných a také je velmi pozitivně hodnoceno.

Nejméně pozitivně ohodnocená je část stravování, přičemž se snídaněmi formou bufetu jsou hosté ve většině případů spokojeni z důvodu velkého výběru z různých možných surovin a také s jejich kvalitou. Avšak je vhodné zdokonalení a doplnění nabídky. Doplnění by se mělo týkat především zdravější formy snídaně jako je müsli s jogurtem apod. Vhodným zlepšením v oblasti stravování by bylo rozšířit nabídku pokrmů o více druhů. Vhodné je i doplnění o speciální stálé menu valašských pokrmů a rozšíření nabídky o více vegetariánských a veganských jídel. Vylepšení by se mělo týkat i dětského menu, kde podle respondentů není dostačující výběr.

V hotelu se nachází kongresové centrum k různým účelům. Z dotazovaných většina tuto část nevyužila a tak jej nehodnotila. 17 % respondentů, kteří kongresové centrum navštívili, jej hodnotili pozitivně.

Přístup zaměstnanců k hostům je hodnocen kladně. Jsou zde zaznamenány i pochvaly na vstřícnost a milý přístup při komunikaci. Takové chování je ve službách celkově bráno jako samozřejmost, je tedy dobré, že u této otázky nebylo uvedeno mnoho připomínek. Ty byly jen ojedinělé. U poskytovaných služeb byl ale několikrát uveden pomalý servis, který se týkal oblasti restaurace a rychlosti ubytování při příjezdu hostů, kde je tedy místo pro důležité zlepšení a zrychlení servisu do budoucna pro větší spokojenost hostů.

Jednou z otázek bylo ohodnocení cen za nabízené služby. Ceny nebyly z většiny negativně hodnoceny. Většina respondentů uvedla, že jsou spokojeni nebo zvolili odpověď ani spokojen ani nespokojen. Pouze v ojedinělém případě se objevil komentář, že ceny neodpovídají nabízeným službám. A také byla uvedena restaurace, kde jsou ceny podle několika respondentů nepřiměřené. Z většiny dotazníků a jejich průzkumu je však zřejmé, že lidé chápou, že za kvalitní nabízené služby a nově zrekonstruované luxusní prostředí jsou dané ceny přiměřené a jsou tedy ochotni je zaplatit.

Celková spokojenost s návštěvou hotelu je velká, většina hostů zde byla celkově spokojena a hotel by opět navštívili a doporučili jeho návštěvu svým známým, tak uvedlo 97 % respondentů. U otázky vnímání hotelu, tedy jak hotel na hosty působí, kde bylo možné uvést více z možností, 91 % považuje hotel jako relaxační a důležitou službou je tady wellness. Druhou volbou v řadě, kterou však zvolilo pouze 32 % ze všech respondentů, byl výběr vnímání hotelu jako gurmánského. Sám hotel uvádí a zakládá si na kvalitní gastronomii s využitím regionálních surovin. Je zde nutné na této stránce hotelu zapracovat a změnit tak názory hostů, aby byly s pokrmy a celkově se stravovacími službami více spokojeni, tato úprava je nezbytná, jelikož stravování je nedílnou součástí při ubytování hostů. Do budoucna by tak při nespokojenosti mohlo odradit hosty. Co se týká oblasti wellness, která je hodnocena jako hlavním důvodem ubytování a je skvěle hodnoceno, tak je důležité si tuto úroveň udržet a nadále ji zlepšovat a rozšiřovat nabídku. Pro zdokonalení služeb a lepší vyhovění hostům s dětmi je vhodné rozšíření dětského koutku o více her s možností zapůjčení na pokoj a více organizovaných aktivit pro děti, aby si tak rodiče mohli více užít služeb na hotelu a byly zcela spokojeni.

4.5 SWOT analýza

V závěru situační analýzy bude použita SWOT analýza, která čerpá informace ze všech již provedených analýz, jejich závěrů a pomocí ní budou určeny silné a slabé stránky

podniku a vnější možné vlivy v podobě příležitostí a hrozeb, na které by se měl podnik do budoucna zaměřit a zahrnout je do navržené strategie.

Pro zhodnocení vnitřních a vnějších funkcí bude použita následující bodová škála:

Pro silné stránky a příležitosti:

5 = extrémně silná

4 = velmi silná

3 = středně silná

2 = silná

1 = docela silná

Pro slabé stránky a hrozby:

-5 = extrémně slabá

-4 = velmi slabá

-3 = středně slabá

-2 = slabá

-1 = docela slabá

Daným faktorům i bodům bude přidělena váha v rozmezí 1 – 5, kdy 1 znamená tu nejmenší míru vlivu a 5 bude největší míra vlivu daného faktoru pro hotel. Po bodovém zhodnocení faktorů a stanovení jejich vah bude proveden součin těchto dvou hodnot u každého faktoru a následně bude proveden součet všech součinů, ze kterých se vypočte průměr pro silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Po odečtení jednotlivých průměrů silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb budou získány souřadnice matice. (Kozel, 2006)

Silné stránky

Mezi silné stránky Grandhotelu Tatra patří jeho poloha a okolní prostředí. Hotel se nachází ve Velkých Karlovicích ve Zlínském kraji s oblastí Beskyd. Je zde krásná okolní příroda, jako místo na relax a odpočinek je pro hosty tedy ideální a v zimě je zde několik sjezdovek pro milovníky zimních sportů. Také se zde nachází zajímavé památky a jiná místa k vidění. Hotel je nově zrekonstruovaný, vše je tedy v nejvyšší kvalitě a samotné vybavení a design provedení hotelu je velmi krásný, moderní ale zároveň zachovává přírodní aspekty s valašským základem dekorací. Hotel zde byl provozován i v minulosti jinými provozovateli, což je pro hotel pozitivní, že někteří návštěvníci se sem mohou vrátit, aby tak navštívili tento hotel znovu, avšak v novém provedení. Dalším pozitivem hotelu pro hosty může být wellness centrum, které nabízí široké spektrum služeb a možnost využití služeb od saun po privátní SPA či vířivku. Mimo wellness je zde také spousta jiných nabízených služeb. Hosté mohou využít posilovnu, kongresové centrum pro oslavy nebo svatbu či pro

pracovní účely v podobě seminářů apod. Hosté mohou také využít možnost přivést s sebou na hotel svého čtyřnohého mazlíčka nebo využít služeb praní oblečení a další doplňkové služby pro ubytované. Za velkou přednost hotel považuje nabídku v restauraci, kde se pokrmy připravují z vybraných surovin, které jsou vždy kvalitní, čerstvé a většina z nich je od farmářů nebo v bio kvalitě. Neméně podstatným kladným faktorem jsou zaměstnanci hotelu, kteří jsou kvalifikovaní a dále školení ve svém oboru pro činnosti na hotelu.

Slabé stránky

Společnost provozuje svou činnost teprve od poloviny roku 2017, taky proto má vysoké závazky, které zatím není schopna splatit, a to v celkové výši 17 mil. Kč. S tímto důležitým faktorem také souvisí vysoké náklady na provoz jak běžný, kam se řadí např. chod kuchyně a ostatní služby nutné k provozu, tak nákup dovybavení na začátku provozu hotelu. Hodnoty finančních ukazatelů tedy nejsou zcela pozitivní a to díky těmto faktům. Slabou stránku je také krátká působnost hotelu na trhu ve své nynější podobě, není zde tedy ještě stálá klientela hostů, kteří by se sem vraceli.

Příležitosti

Životní úroveň obyvatelstva podle průzkumů v posledních letech stále roste, a to je také příčinou toho, že roste i cestovní ruch společně se službami nabízenými v daném oboru, které jsou klienty žádané. Grandhotel Tatra navštěvují, jak tuzemští, tak zahraniční hosté, což je velkou příležitostí pro rozšíření řad svých zákazníků. Oblast Beskyd, ve které se hotel nachází, se chlubí kvalitním životním prostředím a přírodou.

Hrozby

Na daném trhu je také ale mnoho ohrožení, které můžou mít vliv na činnosti hotelu. Jsou to změny v daňových sazbách, tedy např. plánované změny DPH nebo růst inflace. Jedním z ohrožení může být vstup nových konkurentů na trh.

Tab. 4.10 Bodové hodnocení silných stránek podniku

Faktor	Body	Váha	Součin
Poloha hotelu	5	5	25
Wellness	5	5	25
Nově zrekonstruovaný hotel s krásným prostředím	5	3	15
Široká nabídka služeb	5	4	20
Nabídka v restauraci založená na kvalitních lokálních produktech	4	3	12
Kvalifikovanost, odbornost a zkušenost zaměstnanců v oboru	4	5	20
Součet			117
Průměr			19,5

*Zdroj: vlastní zpracování***Tab. 4.11** Bodové hodnocení slabých stránek podniku

Faktor	Body	Váha	Součin
Vysoké závazky	-5	5	-25
Vysoké náklady na provoz	-4	4	-16
Hodnoty finančních ukazatelů nejsou zcela pozitivní	-4	4	-16
Nově otevřený hotel	-4	3	-12
Součet			-69
Průměr			-17,25

*Zdroj: vlastní zpracování***Tab. 4.12** Bodové hodnocení příležitostí podniku

Faktor	Body	Váha	Součin
Růst životní úrovně obyvatelstva	5	4	20
Kvalitní životní prostředí	4	5	20
Zahraniční zákazníci	4	4	16
Součet			56
Průměr			18,67

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.13 Bodové hodnocení hrozeb pro podnik

Faktor	Body	Váha	Součin
Růst inflace	-4	3	-12
Vstup nových konkurentů	-4	4	-16
Změny v daňových sazbách	-3	4	-12
Součet			-40
Průměr			-13,33

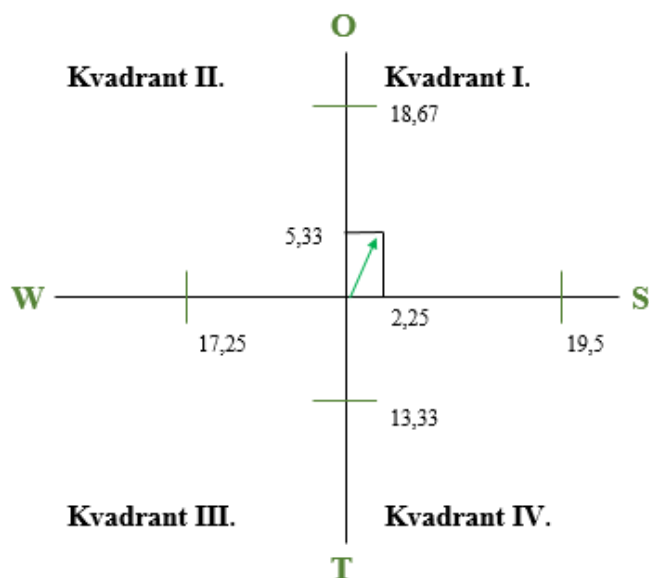
Zdroj: vlastní zpracování

U Grandhotelu Tatra převažují silné stránky nad těmi slabými a na daném trhu existují pro společnost ve větší míře příležitosti než hrozby. Mezi silné stránky hotelu patří např. jeho poloha s krásným okolím a široká nabídka služeb včetně wellness. Příležitostmi pro hotel může být třeba růst životní úrovně obyvatelstva nebo kvalitní životní prostředí. Tato zjištění jsou pozitivní a na základě výsledných hodnot bude sestavena SWOT analýza, která je zobrazena na obrázku 4.20. Pro získání směrnic v matici se vychází z následujících vzorců:

$$S - W = 19,5 - 17,25 = \mathbf{2,25}$$

$$O - T = 18,67 - 13,33 = \mathbf{5,33}$$

Obr. 4.20 Matice SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě sestavené matice SWOT analýzy je zřejmé, že hodnoty se nachází v I. kvadrantu. V tomto případě je vhodné použití strategie z výběru strategie koncentrace, rozvoje trhu, rozvoje výrobku nebo strategie inovace.

5 Návrh podnikatelské strategie

V této samostatné kapitole bude uveden návrh podnikatelské strategie pro Grandhotel Tatra ve Velkých Karlovicích. Základem pro strategii budou informace získané z aplikací daných analýz interního a externího prostředí zkoumaného podniku, provedeného dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost hostů s hotelem a výsledky získané ze SWOT analýzy. Návrh strategie bude současně směřovat hotel ke stanoveným strategickým cílům a také k plnění vize a poslání podniku.

5.1 Poslání

Tatra je nadstandardní hotelový komplex, jehož posláním je ubytování v luxusních pokojích, poskytování špičkové gastronomie, která je založena na lokálních produktech té nejvyšší kvality, zajištění konferenčního zázemí a unikátních služeb wellness centra. Prostřednictvím poskytování služeb chce hotel uspokojovat požadavky hostů a také přinášet dlouhodobý zisk pro společnost.

5.2 Vize

Vizí Grandhotelu Tatra je nabízet nadstandardní kvalitu služeb pro své hosty, zvýšit svůj podíl na trhu cestovního ruchu v dané oblasti a následně si jej udržet.

5.3 Strategické cíle

Hotel má za cíl získání stabilní pozice na trhu ubytovacích služeb včetně ostatních nabízených služeb, kterými jsou stravovací, wellness služby a konferenční služby, čehož chce dosáhnout do pěti let. Stabilní pozice na trhu je především pro oblast Velkých Karlovic a jeho okolí pro hosty jak tuzemské, tak zahraniční. Po získání stability, ke které bude dosaženo prostřednictvím zdokonalování všech nabízených služeb, tak kvalifikovaných zaměstnanců, by měly být dále služby rozšiřovány a hotel by měl i nadále zvyšovat svoji konkurenceschopnost.

Nabízení kvalitních služeb by mělo zajišťovat spokojenost zákazníků, která je neodmyslitelným strategickým cílem podniku.

Dalším strategickým cílem je zvýšení ziskovosti. Hotel by měl snižovat ztrátu, kterou nabyl v roce 2017 a do budoucna vykazovat zisk. Součástí toho je začít splácet své závazky. Zlepšení finanční situace hotelu by měla podpořit jeho stabilitu postavení na daném trhu.

Definování strategických cílů hotelu

Při definování strategických cílů je mimo jiné nutné myslet na pravidla SMART, kterými jsou:

- specifický – zaměření se na poskytování ubytovacích, stravovacích, konferenčních a wellness služeb;
- měřitelný – kontrola naplnění cíle podle zaplnění ubytovacích kapacit;
- akceptovatelný – s daným cílem jsou obeznámeni všichni zaměstnanci a zainteresované strany, včetně manažerů, kteří jej stanovili;
- realizovatelný – do pěti let by měla společnost splatit své závazky na počáteční provoz hotelu a tak nabývat kladných finančních hodnot;
- termínovaný – daného cíle chce hotel dosáhnout v průběhu pěti následujících let.

5.4 Návrhy podnikatelské strategie

Následně bude formulována možná podnikatelská strategie, a to s ohledem na poslání, vizi a strategické cíle hotelu. Návrhy budou na základě provedených analýz pro Grandhotel Tatra.

Po provedení zvolených analýz interního a externího prostředí, vyhodnocení dotazníkového šetření byla vypracována SWOT analýza. Po získání výsledků a jejich následném vyhodnocení bylo zjištěno, že se hotel nachází v kvadrantu I. V tomto případě je na výběr ze čtyř alternativ strategií, kterými jsou strategie koncentrace, rozvoje trhu, rozvoje služby a strategie inovace.

Vhodnou zvolenou alternativou je **strategie koncentrace**, která se zaměřuje na danou službu na trhu a podstatné je být v této poskytované službě dokonalý. Hlavní nabízenou službou na hotelu je ubytování, ale i stravování, které je neodmyslitelnou součástí při volbě ubytování se právě na tomto hotelu. Službou, na které si hotel zakládá je i wellness. V oblastech ubytování a wellness má hotel velmi silné stránky. Host si může vybrat z několika typů pokojů, které jsou nově vybaveny a jejich provedení je moderní a vkusné. Podle hodnocení spokojenosti zákazníků zde ubytování najdou vše, co je potřeba. Služby ve wellness jsou na základě dotazníkového šetření také hodnoceny velmi příznivě. Jsou zde nabízeny kvalitní služby a vybavení ve wellness uspokojuje požadavky hostů. Tatra si

zakládá na své gastronomii, ve které jsou použity kvalitní suroviny, a většina z nich je od místních farmářů. Nabídka restaurace však podle hostů není hodnocena příliš pozitivně a neuspokojuje tak požadavky zákazníků. Proto je nezbytně nutné se na tuto oblast stravování zaměřit a vylepšit její nabídku. Vhodná je úprava stálé nabídky pokrmů v restauraci a také nabídka dětského menu. Je potřeba se zaměřit na již zmíněné hlavní služby hotelu a ty dále kvalitativně rozvíjet a zlepšovat, a to pomocí kvalifikovaných zaměstnanců, pozorování současných trendů u příslušných služeb a vnímání požadavků hostů.

Dalším alternativním návrhem je **strategie diverzifikace**. Podle Ansoffovy matice se jedná o nový trh i nově nabízené služby, jelikož hotel provozuje svou činnost teprve od druhé poloviny roku 2017. Grandhotel Tatra se situuje v oblasti Velkých Karlovic, kde je široká nabídka služeb v oblasti cestovního ruchu. Tato oblast nabízí nespočet atraktivit přírodního charakteru, je zde možné provozovat zimní sporty, turistiku a jiné formy sportovních aktivit v letním období. Podle vyhodnocení výsledků z Porterova modelu konkurenčního prostředí bylo zjištěno, že v okolí hotelu je mnoho ubytovacích zařízení, avšak ne všechny se soustřeďují na stejnou cílovou skupinu jako Tatra. Stejně jako na každém trhu se i zde najde konkurence, které musí podnik čelit. Jelikož Grandhotel Tatra si zakládá na vysoké kvalitě svých nabízených služeb, osobním přístupu zaměstnanců a velkém komfortu pro hosty, je vhodné zaměřit se na diverzifikační strategii, kdy se jednotlivé nabízené služby odliší od nabídky konkurence. Do budoucna je tedy vhodné ještě více zdokonalit nabídku služeb, což může být doplněním již zmíněné strategie koncentrace, která má za cíl soustředit se na hlavní nabízené služby. Diverzifikační prvky u Grandhotelu Tatra jsou úzce spjaté s posláním hotelu, tedy luxusní ubytovací služby se skvělou nabídkou v restauraci založenou na kvalitních surovinách a také v neposlední řadě široký výběr služeb ve wellness centru. Tyto služby jsou poskytovány na hotelu s vyšší než průměrnou cenou v okolí hotelu, avšak jsou nadstandartní kvality, což je posláním hotelu. Na těchto vlastnostech nabízených služeb by měl hotel se svými kvalifikovanými zaměstnanci nadále pracovat a zdokonalovat svou nabídku.

Jako součást podnikatelské strategie pro zlepšení ziskovosti a také získání podílu na trhu je návrh na zlepšení nabídky v restauraci. Na základě dotazníkového šetření měla největší podíl návrhů na zlepšení právě restaurace a s tím spojené nabízené pokrmy.

Hodnocení hostů bylo v tomto případě nižší než je pro hotel přijatelné, proto je vhodné upravit právě tyto nabízené služby.

Návrh se týká změny jídelního lístku o více pokrmů, kde bude rozšířen o saláty, další nabídku pokrmů s masem a rybami. Úprava je vhodná také u dětského menu, které by mělo obsahovat odlišné pokrmy než doposud. V následujících tabulkách 5.1 a 5.2 jsou odhadované náklady na grafické zpracování a tisk 200 kusů dětského menu a aktualizaci stálé nabídky pokrmů v restauraci. Vynaložené náklady na konečné zpracování dětské nabídky vychází přibližně na 7.300 Kč a menu v restauraci bude stát cca 9.700 Kč. V součtu je to tedy asi 17.000 Kč. Nejsou zde však zahrnuty náklady zaměstnanců, kteří se budou na přípravě nového menu podílet vytvářením kalkulací, volbou použití vhodných potravin a volby hotových jídel, tak aby menu zahrnovalo již všechny požadované kategorie a bylo zde na výběr dostatek variant. Tato práce a čas strávený nad přípravou vhodného menu je považována jako součást výchozí pracovní doby a výchozího ohodnocení daných osob, proto nejsou brány v úvahu zvýšené mzdové náklady, dojde zde pouze k placení příslušné části dané mzdy, jako tomu bylo doposud.

Před samotným dokončením přípravy menu jako podklad pro grafické zpracování a tisk, kterými budou pověřeni dodavatelé hotelu a tedy odborníci, aby vše odpovídalo požadované kvalitě, je vhodná kontrola ředitelkou hotelu. Menu by mělo obsahovat také použité alergenů.

Tab. 5.1 Odhadované náklady na vytvoření nové nabídky pokrmů v restauraci

Menu restaurace	Náklady v Kč
Grafický návrh zpracování	1 200
Tiskové řešení - 200 ks	8 500
	9 700

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Tab. 5.2 Odhadované náklady na vytvoření nové nabídky dětského menu

Dětské menu	Náklady v Kč
Grafický návrh zpracování	800
Tiskové řešení - 200 ks	6 500
	7 300

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Při výběru vhodné strategie na funkční úrovni, kde se podnik zabývá hledáním směru uskutečnění komplexní strategie celého podniku, je v případě analyzovaného hotelu vhodnou alternativou **finanční strategie**. Na základě výsledků zjištěných pomocí finanční analýzy je zřejmé, že hotel se nachází ve velké ztrátě za rok 2017 a má závazky ve značné výši. Hotel byl otevřen až na začátku druhé poloviny roku, což velkým podílem tuto ztrátu způsobilo, jelikož začínající provoz hotelu s sebou nese zvýšené náklady. Do budoucna je nutné tyto náklady snížit a vykazovat zisk. Je tedy nutné naplánovat určitá opatření ke snížení nákladů a naopak zvýšení ziskovosti. Tato strategie úzce souvisí se všemi ostatními alternativy, jelikož součástí poslání hotelu je vykazovat ziskovost.

Další vhodnou strategií na funkční úrovni lze uvést **personální strategii**. Tato alternativa je zmíněna především z důvodu, že v současnosti je velmi nízká nezaměstnanost a oblast cestovního ruchu, stejně jako jiné obory, se potýká s nedostatkem pracovní síly. Z tohoto důvodu je vhodné zaměřit se na tuto oblast. Hotel si zakládá na nabídce vysoce kvalitních služeb, proto je třeba dbát na kvalifikaci zaměstnanců, jejich další vzdělávání a školení v dané oblasti. Důležité je také své zaměstnance dostatečně a pozitivně motivovat, a to jak hmotnou, tak nehmotnou formou. Spokojenost zaměstnanců bude podporovat jejich vstřícnost k hostům a bude tak zlepšovat kvalitu nabízených služeb na hotelu. Zaměstnanci by měli být motivováni také vnitřně v podobě své seberealizace a vědomí užitečnosti jejich prováděných služeb.

Posledním krokem strategické analýzy je zrealizování vybrané strategie. Tento krok je nejnáročnější fází strategického řízení, hraje tedy velmi významnou roli pro úspěch dané strategie. Implementace je úkolem managementu společnosti, kterou by však měli šířit a informovat své zaměstnance, aby tak samotná činnost na dosažení cíle byla úspěšná. Zodpovědnost při implementaci strategie by měla nést ředitelka hotelu. Důležitou částí při aplikování strategie do reality je vypracování strategického plánu, který je v kompetenci managementu společnosti a ponese s sebou administrativní náklady.

Při implementaci vybrané strategie je velmi důležitá kontrola, zda jsou cíle a strategie správně plněny a prováděny ve stanovených intervalech. Kontrola by však měla být optimální, aby neměla spíše demotivační následky. Vhodné je zvolení např. čtvrtletní kontroly u všech určených středisek.

6 Závěr

Předmětem diplomové práce byla podnikatelská strategie Grandhotelu Tatra ve Velkých Karlovicích, který na trhu působí od července 2017. Provozující společností tohoto hotelu je Synot Gastro Slovakia s.r.o., odštěpný závod. Krátká působnost tohoto hotelu na trhu cestovního ruchu je podstatnou podmínkou pro určení způsobu, jakým si vybuduje svůj podíl na trhu. Cestovní ruch se v posledních letech těší velkému rozmachu ať už je to růstem životní úrovně obyvatelstva či vlivem dalších faktorů, je to velmi dobrá příležitost pro rozvoj ubytovacích zařízení s dalšími poskytovanými službami. I v tomto oboru je velká, jak stávající, tak potenciální konkurence, které je třeba čelit.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat stávající situaci zkoumaného podniku a následně navrhnout vhodné alternativy podnikatelské strategie.

V první části diplomové práce bylo podstatné určit metodiky a metodologie, které byly využity při zpracování jednotlivých analýz a při získávání dalších informací o hotelu. Mezi hlavní logické metody využitě při analyzování hotelu patří syntéza, analýza, indukce, dedukce a komparace. Další důležitou metodou je písemné dotazování. Po určení těchto postupů byly v další kapitole charakterizovány teoretické východiska, které slouží jako podklad pro praktickou část práce. Teoreticky byl přiblížen pojem strategie, k čemu slouží, na základě jakých podkladů se zpracovává a především, jaký má pro podnik význam. Základem pro strategii je definování poslání, vize a cíle podniku, kterým je nutné porozumět, jelikož je to první krok a současně velmi důležitý podmět ke směru dané strategie. Pro výběr vhodné strategie je nutné získat informace o okolí podniku, o trhu daného oboru působení a také o situaci samotného podniku a jeho vnitřních zdrojích. K tomu slouží interní a externí analýza a příslušné metody, které jsou v teoretické části více charakterizovány. Následně jsou popsány typy strategií. Po určení několika alternativ strategií je velmi důležitý výběr té nejvhodnější strategie a následná implementace s její kontrolou. Všechny zmíněné teoretické poznatky byly čerpány z literárních nebo internetových zdrojů a představují podklad pro jejich využití v aplikační části. Také bylo důležité seznámit se s jednotlivými analýzami, které následně byly použity.

Další částí diplomové práce byla část praktická, v níž se aplikovaly již zmíněné teoretické východiska. Nejprve bylo důležité seznámit se s analyzovaným hotelem a

základními informacemi o společnosti, která jej provozuje. Grandhotel Tatra poskytuje velkou škálu základních i doplňkových služeb. Poskytuje ubytování ve zrekonstruovaných nově vybavených pokojích, gastronomie je zde založena na lokálních surovinách té nejvyšší kvality a hotel vyniká ve své nabídce wellness. Mimo tyto služby je hotel vhodný pro firemní účely jako jsou teambuilding, vánoční večírky, školení. Pro tyto účely je zde k dispozici konferenční místnosti, kde je možné uspořádání rodinných oslav či svatby.

Po představení hotelu byly provedeny příslušné analýzy pro určení postavení na trhu a stanovení situace podniku. Interní situace podniku byla zjištěna pomocí finanční analýzy, která vycházela z předběžné rozvahy a výkazu zisku a ztráty za rok 2017. Využitím těchto dat bylo analyzováno prostřednictvím příslušných poměrových ukazatelů, kde bylo zjištěno, že podnik disponuje velmi vysokými dlouhodobými závazky, které jsou však způsobeny krátkodobým působením na trhu, ale také došlo ke zvýšeným nákladům na počáteční činnost. S tím úzce souvisí i ztráta za rok 2017.

Externí okolí se dělí na makrookolí a mikrookolí podniku. Pro analyzování makrookolí hotelu byla zvolena Pestle analýza, která se jevila jako nejvhodnější pro zjištění celkového okolí podniku. Pomocí této analýzy byly zjištěny politické a legislativní faktory, které mohou ovlivnit činnost hotelu, avšak ten je sám nemůže změnit, pouze se na ně může předběžně připravit, dále pak ekonomické faktory mezi které patří např. vliv ekonomického růstu, úrokové míry a další. Jedním z ekonomických faktorů, který může ovlivňovat činnost hotelu je míra nezaměstnanosti. Ta je v poslední době velmi nízká, což může být problémem v rámci nedostatku pracovní síly. Dalšími faktory jsou sociální a kulturní, kam jsou řazeny míra příjmů a spotřeby společnosti, které podle Ministerstva práce rostou, což je pro hotel příznivou příležitostí. Posledním faktorem jsou technologické vlivy. Zde patří současný velký pokrok a velmi rychlý rozvoj v dané oblasti. Součástí je i velké množství inovací, což může ovlivnit činnost na hotelu a přinášet pozitiva a vylepšení služeb či obsluhování strojů např. v kuchyni či v oblasti IT, které mohou zasahovat např. do rezervačního systému apod., avšak v některých případech je nutná kvalifikace zaměstnanců.

Mikrookolí podniku bylo analyzováno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, podle jehož vyhodnocení je zřejmé, že jsou zákazníci hotelu tuzemští i zahraniční a jejich účel pobytu je především odpočinkového charakteru s využitím služeb wellness. Dodavateli jsou podle Porterova modelu mimo jiné i dodavatelé lokálních surovin

pro přípravu pokrmů. Jsou zde samozřejmě velkododavatelé, pro které je hotel jedním z významných odběratelů a sám hotel nemá doposud žádné negativní zkušenosti jak s kvalitou, tak s dobou dodání zboží. V rámci vyhodnocení již existujících konkurentů se v oboru cestovního ruchu nachází několik ubytovacích zařízení se službami obdobnými, jako nabízí Grandhotel Tatra. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je zde možná, jelikož cestovní ruch je v současnosti rychle se rozvíjejícím oborem podnikání, avšak analyzovaný hotel nabízí nadstandartní služby, a pokud bude rozvíjet dále jejich kvalitu a dbát na spokojenost zákazníků, může tak čelit, jak stávající, tak potencionální konkurenci, jelikož poptávka po službách je vysoká. Možnou hrozbou mohou být také nabízené substituty.

Součástí praktické části diplomové práce je také dotazníkové šetření. Respondenty byli hosté Grandhotelu Tatra. Množství respondentů žen a mužů bylo srovnatelné. Otázky v dotazníkovém šetření byly směřovány ke spokojenosti s jednotlivými službami poskytovanými na hotelu. Nejlépe byly hodnoceny služby wellness, kvůli kterým navštěvuje hotel velká většina hostů. Ubytovaní a přístup zaměstnanců bylo hodnoceno také velmi pozitivně. Ovšem oblast stravování a nabídky menu v restauraci byla celkově hodnocena průměrně a bylo zde zmíněno hned několik připomínek a návrhů na zlepšení.

Závěrem analyzování byla SWOT analýza, pomocí které byly vyhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro hotel. Informace pro tuto analýzu byly brány z již provedených analýz externího i interního okolí podniku nebo dotazníkového šetření.

Závěrem praktické části diplomové práce byl návrh podnikatelské strategie. Nejprve bylo v této kapitole přiblíženo poslání, vize a strategické cíle pro Grandhotel Tatra. Posláním hotelu je uspokojovat požadavky a přání hostů podle aktuálních trendů a také vykazovat pro společnost dlouhodobý zisk. Vize hotelu je nabízet kvalitní služby a zvýšit svůj podíl na trhu cestovního ruchu v dané oblasti. Mezi strategické cíle patří stabilní pozice na trhu, spokojenost zákazníků a ziskovost hotelu.

Po analyzování byly navrženy příslušné alternativní strategie, pro které jsou základem poslání a cíle Grandhotelu Tatra a vychází z provedených analýz. Dle SWOT analýzy se hotel nachází v I. kvadrantu a jako návrh vhodné strategie byla vybrána strategie koncentrace a strategie diverzifikace. Hotel působí na trhu teprve od roku 2017, proto je vhodné, aby se zaměřil na hlavní nabízené služby a zdokonaloval je. Na funkční úrovni byly pak vybrány jako vhodné finanční strategie a personální strategie. Jelikož je momentálně

hotel ve ztrátě, což je z velké části zapříčiněno jeho krátkou činností, je důležité se na tuto část zaměřit, aby do budoucna dosahoval zisků a naplnil tak svůj cíl. Velmi důležitá je také personální oblast. V současnosti je v mnoha oborech nedostatek pracovní síly, což může ovlivnit i činnost hotelu, proto je vhodné věnovat se i této oblasti. Součástí návrhu je také změna nabídky menu v restauraci, která se jeví jako nutná na základě vyhodnocení dotazníkového šetření.

Cestovní ruch se posledních několik let velmi rychle rozvíjí, služby v tomto oboru jsou stále více rozšiřovány a jejich nabídka se zvyšuje. Je však i velká poptávka, proto má Grandhotel Tatra velký potenciál najít si své místo na daném trhu, udržet si jej a čelit tak konkurenci.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006.
- [2] ČVANČAROVÁ, Zuzana a kol. *Podniková ekonomika B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1422-3. str. 29.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [5] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [7] GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-86122-75-1. str. 320.
- [8] HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [9] JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVATHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
- [10] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

- [12] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [13] KOVANICOVÁ, D.; KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví. Díl II, Finanční analýza účetních výkazů*. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0. str. 237.
- [14] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [15] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-2470-64-82.
- [17] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [18] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [19] MCCABE, Steven. *Corporate strategy in construction: understanding today's theory and practice*. Malden, Mass.: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 14-051-5912-X.
- [20] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [22] SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [23] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.
- [24] WIT, Bob de and Ron MAYER. *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive and vantage*. 3rd ed. Andover: Cengage Learning, 2010. p. 490. ISBN 978-1-14080-1899-6. Praha.

[25] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

[1] *GRANDHOTEL TATRA* [online]. Velké Karlovice, 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.grandhoteltatra.cz/cs/>

[2] *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2018 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

[3] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Makroekonomická predikce - listopad 2017* [online]. 2017 [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-listopad-2017-30152>

[4] *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Příjmy a životní úroveň* [online]. 2017 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/32860>

[5] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2017 [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=956395&typ=UPLNY>

Ostatní zdroje

Vnitropodnikové materiály

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
cca	přibližně
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	čistý zisk
ABIT	zisk před zdaněním a úroky
ABT	zisk před zdaněním
F&B	food and beverage
HDP	hrubý domácí produkt
IT	informační technologie
k.s.	komanditní společnost
KZ	krátkodobé závazky
např.	například
OA	oběžná aktiva
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
PP	peněžní prostředky
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	Tabulka
tzv.	takzvaně
VK	vlastní kapitál

Seznam tabulek

Tab. 4.1 Vertikální analýza aktiv

Tab. 4.2 Vertikální analýza pasiv

Tab. 4.3 Ukazatele rentability

Tab. 4.4 Ukazatele aktivity

Tab. 4.5 Ukazatele likvidity

Tab. 4.6 Ukazatele zadluženosti

Tab. 4.7 Vývoj reálného HDP

Tab. 4.8 Vývoj a predikce míry inflace

Tab. 4.9 Vývoj nezaměstnanosti

Tab. 4.10 Bodové hodnocení silných stránek podniku

Tab. 4.11 Bodové hodnocení slabých stránek podniku

Tab. 4.12 Bodové hodnocení příležitostí podniku

Tab. 4.13 Bodové hodnocení hrozeb pro podnik

Tab. 5.1 Odhadované náklady na vytvoření nové nabídky pokrmů v restauraci

Tab. 5.2 Odhadované náklady na vytvoření nové nabídky dětského menu

Seznam obrázků

Obr. 3.1 PESTLE analýza

Obr. 3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Obr. 3.3 Schéma pro vytvoření SWOT analýzy

Obr. 3.4 Hodnocení faktorů u SWOT analýzy

Obr. 3.5 Funkční strategie

Obr. 3.6 Strategie podle SWOT

Obr. 3.7 Ansoffova matice

Obr. 4.1 Pohlaví respondentů

Obr. 4.2 Věk respondentů

Obr. 4.3 Zdroj informace o hotelu

Obr. 4.4 Struktura osob při návštěvě hotelu

Obr. 4.5 Účel návštěvy hotelu

Obr. 4.6 Spokojenost s vybavením pokoje

Obr. 4.7 Spokojenost s úklidem pokoje

Obr. 4.8 Spokojenost s wellness

Obr. 4.9 Návštěvnost wellness

Obr. 4.10 Využití služeb wellness

Obr. 4.11 Nabídka v restauraci

Obr. 4.12 Spokojenost se snídaněmi

Obr. 4.13 Spokojenost s pokrmy v restauraci

Obr. 4.14 Hodnocení kongresového centra

Obr. 4.15 Spokojenost s přístupem zaměstnanců

Obr. 4.16 Spokojenost s cenami hotelu

Obr. 4.17 Celková spokojenost na hotelu

Obr. 4.18 Vnímání hotelu

Obr. 4.19 Doporučení návštěvy hotelu

Obr. 4.20 Matice SWOT analýzy

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2018



Bc. Alžběta Kaňovská

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu

Příloha č. 2: Rozvaha (v tis. Kč)

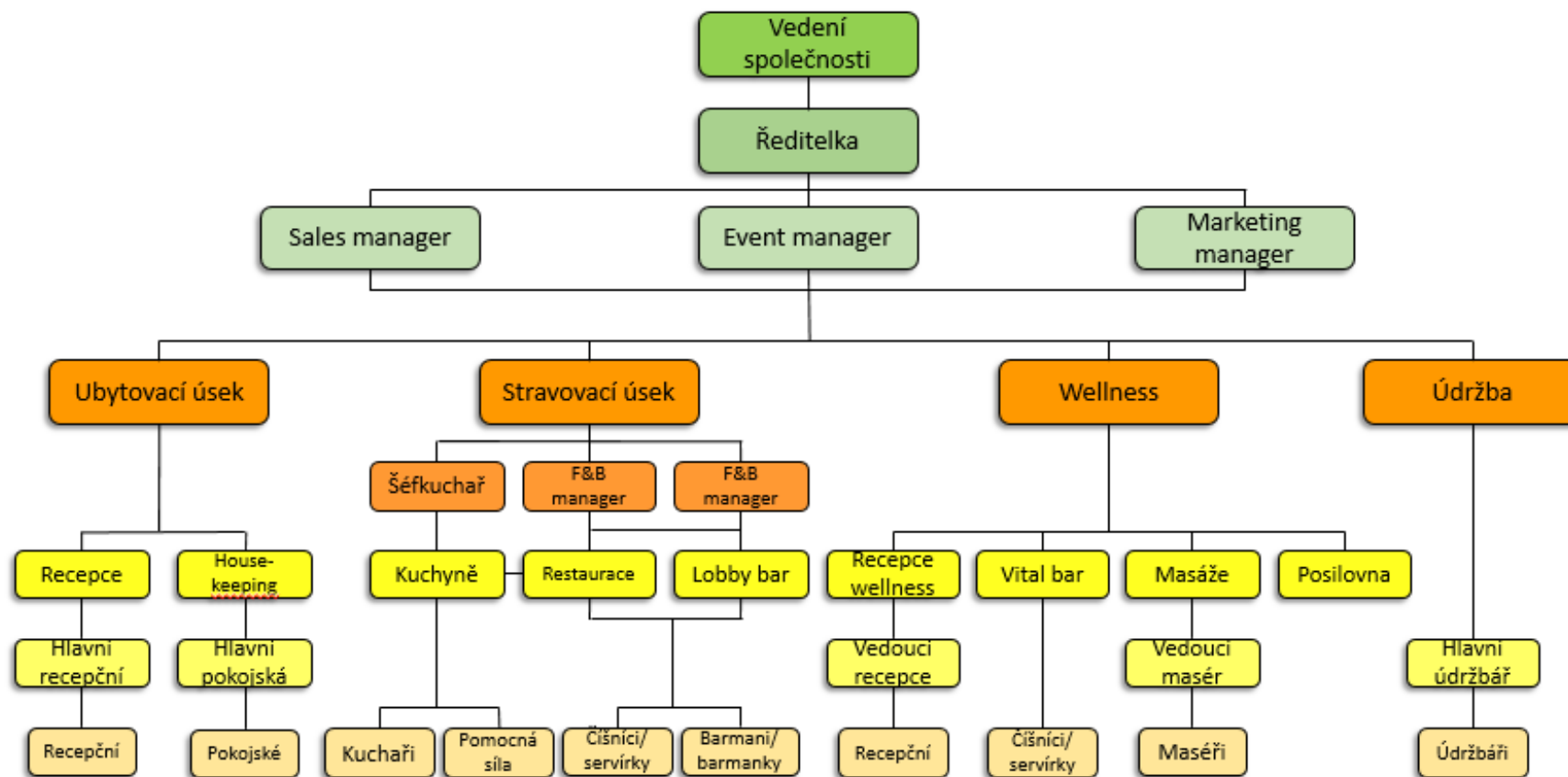
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

Příloha č. 4: Dotazník pro hosty Grandhotelu Tatra

Příloha č. 5: Doplnující tabulky k analýze dotazníkového šetření

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Rozvaha (v tis. Kč)

	AKTIVA	2017
1	AKTIVA CELKEM	25 463
2	A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	
3	B. Dlouhodobý majetek	18 612
4	B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	195
5	B.I.1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	
6	B.I.2. Ocenitelná práva	
7	B.I.2.1. Software	
8	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	
9	B.I.3 Goodwill	
10	B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	
11	B.I.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	195
12	B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	
13	B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	195
14	B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	1 417
15	B.II.1. Pozemky a stavby	
16	B.II.1.1. Pozemky	
17	B.II.1.2. Stavby	
18	B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	
19	B.II.3. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	
20	B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	
21	B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	
22	B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	
23	B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	
24	B.II.5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 417
25	B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	
26	B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 417
27	B.III. Dlouhodobý finanční majetek	17 000
28	B.III.1 Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	
29	B.III.2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	
30	B.III.3. Podíly - podstatný vliv	
31	B.III.4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	
32	B.III.5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	
33	B.III.6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	17 000
34	B.III.7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	
35	B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	
36	B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	
37	C. Oběžná aktiva	6 701

38	C.I. Zásoby	1 149
39	C.I.1. Materiál	235
40	C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	
41	C.I.3. Výrobky a zboží	913
42	C.I.3.1. Výrobky	
43	C.I.3.2. Zboží	913
44	C.I.4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	
45	C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	
46	C.II. Pohledávky	938
47	C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	
48	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	
49	C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	
50	C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	
51	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	
52	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	
53	C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	
54	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	
55	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	
56	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	
57	C.II.2. Krátkodobé pohledávky	938
58	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	182
59	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	
60	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	
61	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	756
62	C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	
63	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	
64	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	690
65	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	64
66	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	
67	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	2
68	C.III. Krátkodobý finanční majetek	
69	C.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	
70	C.III.2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	
71	C.IV. Peněžní prostředky	4 614
72	C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	298
73	C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	4 317
74	D. Časové rozlišení aktiv	150
75	D.1. Náklady příštích období	150
76	D.2. Komplexní náklady příštích období	
77	D.3. Příjmy příštích období	

	PASIVA	2 017
78	PASIVA CELKEM	25 463
79	A. Vlastní kapitál	-16 212
80	A.I. Základní kapitál	
81	A.I.1. Základní kapitál	
82	A.I.2. Vlastní podíly (-)	
83	A.I.3. Změny základního kapitálu	
84	A.II. Ážio a kapitálové fondy	
85	A.II.1. Ážio	
86	A.II.2. Kapitálové fondy	
87	A.II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	
88	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazů (+/-)	
89	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	
90	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	
91	A.II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	
92	A.III. Fondy ze zisku	
93	A.III.1. Ostatní rezervní fondy	
94	A.III.2. Statutární a ostatní fondy	
95	A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	
96	A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	
97	A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	
98	A.IV.3. Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	
99	A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	-16 212
100	A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	
101	B+C CIZÍ ZDROJE	41 675
102	B. Rezervy	
103	B.1. Rezerva na důchody a podobné závazky	
104	B.2. Rezerva na daň z příjmů	
105	B.3. Rezerva podle zvláštních právních předpisů	
106	B.4. Ostatní rezervy	
107	C. Závazky	41 675
108	C.I. Dlouhodobé závazky	17 000
109	C.I.1. Vydané dluhopisy	
110	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	
111	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	
112	C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	
113	C.I.3. Dlouhodobé přijaté zálohy	
114	C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	
115	C.I.5. Dlouhodobé směnky k úhradě	
116	C.I.6. Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	

117	C.I.7. Závazky - podstatný vliv	
118	C.I.8. Odložený daňový závazek	
119	C.I.9. Závazky - ostatní	17 000
120	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	
121	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	
122	C.I.9.3. Jiné závazky	
123	C.II. Krátkodobé závazky	24 675
124	C.II.1. Vydané dluhopisy	
125	C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	
126	C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	
127	C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	
128	C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	1 412
129	C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	12 634
130	C.II.5. Krátkodobé směnky k úhradě	
131	C.II.6. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	
132	C.II.7. Závazky - podstatný vliv	
133	C.II.8. Závazky - ostatní	10 629
134	C.II.8.1. Závazky ke společníkům	
135	C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	
136	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	5 721
137	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 153
138	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	947
139	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	763
140	C.II.8.7. Jiné závazky	45
141	D. Časové rozlišení pasiv	
142	D.1. Výdaje příštích období	
143	D.2. Výnosy příštích období	

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových informací

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2017
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	14 397
II	Tržby za prodej zboží	5 355
A	Výkonová spotřeba	26 016
A1	A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží	869
A2	A.2. Spotřeba materiálu a energie	10 641
A3	A.3. Služby	14 506
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	
C	Aktivace (-)	
D	Osobní náklady	9 793
D1	D.1. Mzdové náklady	7 410
D2	D.2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2 383
D3	D.2.1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 382
D4	D.2.2. Ostatní náklady	1
E	Úprava hodnot v provozní oblasti	
E1	E.1. Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	
E2	E.1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	
E3	E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	
E4	E.2. Úprava hodnot zásob	
E5	E.3. Úprava hodnot pohledávek	
III	Ostatní provozní výnosy	
III1	III.1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	
III2	III.2. Tržby z prodaného materiálu	
III3	III.3. Jiné provozní výnosy	
F	Ostatní provozní náklady	5
F1	F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	
F2	F.2. Zůstatková cena prodaného materiálu	
F3	F.3. Daně a poplatky	4
F4	F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	
F5	F.5. Jiné provozní náklady	2
PVH	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (+/-)	-16 062
IV	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	
IV1	IV.1. Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	
IV2	IV.2. Ostatní výnosy z podílů	
G	Náklady vynaložené na prodané podíly	
V	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	

V1	V.1. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládané nebo ovládající osoby	
V2	V.2. Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
H	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	
VI	Výnosové úroky a podobné výnosy	
VI1	VI.1. Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládané nebo ovládající osoba	
VI2	VI.2. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	
J	Nákladové úroky a podobné náklady	10
J1	J.1. Nákladové úroky a podobné náklady - ovládané nebo ovládající osoba	
J2	J.2. ostatní nákladové úroky a podobné náklady	10
VII	Ostatní finanční výnosy	
K	Ostatní finanční náklady	140
FVH	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (+/-)	-149
CVH	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	-16 212
L	Daň z příjmů	
L1	L.1. Daň z příjmů splatná	
L2	L.2. Daň z příjmů odložená (+/-)	
CPVH	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ (+/-)	-16 212
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	
VH	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-16 212
*	ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	19 753

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových informací

Příloha č. 4: Dotazník pro hosty Grandhotelu Tatra

Dobrý den,

jsem studentkou závěrečného ročníku Ekonomické fakulty na Vysoké škole báňské v Ostravě a tímto se na Vás obracím s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na návštěvníky Grandhotelu Tatra ve Velkých Karlovicích. Dotazník je zcela anonymní a všechny odpovědi budou sloužit pouze ke zpracování výzkumu v mé diplomové práci. Za Vaši ochotu a čas strávený nad vyplněním dotazníku předem moc děkuji.

Alžběta Kaňovská

Pokud není uvedeno jinak, zakřížkujte prosím vždy jen jednu odpověď.

1. Jak jste se o Grandhotelu Tatra dozvěděl/a?

- ☐ od přátel nebo rodiny
- ☐ prostřednictvím sociálních sítí (př. Facebook)
- ☐ z časopisů, novin
- ☐ jiné

Uveďte, prosím:

.....

...

2. S kým jste hotel navštívil/a?

- ☐ s partnerem/partnerkou, manželem/manželkou
- ☐ s rodinou včetně dětí
- ☐ s přáteli
- ☐ s pracovními kolegy apod.
- ☐ jiné

Uveďte, prosím:

.....

3. Za jakým účelem jste hotel navštívil/a? (Můžete vybrat více možností.)

- ☐ odpočinek
- ☐ wellness
- ☐ turistika
- ☐ akce hotelu
- ☐ pracovní účel (meeting, obchodní jednání, apod.)
- ☐ jiné

Uveďte, prosím:

.....

4. Pokud jste v předchozí otázce vybrali možnost akce hotelu, napište prosím, o jakou akci se jednalo:

.....

.

5. Jak jste byl/a spokojen/a s vybavením pokoje, na kterém jste byl/a ubytován/a?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....

.....

.....

6. Jakým způsobem by podle Vás mohly být ubytovací služby zlepšeny:

.....

.....

.....

7. Jak jste byl/a spokojena s úklidem na pokoji?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

8. Jak jste byl/a spokojen/a se službami a vybavením wellness?

- ☐ tyto služby jsem nevyužil/a
- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

9. Pokud jste navštívil/a wellness, o jaké služby se jednalo? (Můžete vybrat více možností.)

- ☐ masáže
- ☐ vital bar
- ☐ sauny
- ☐ vířivku
- ☐ bazén
- ☐ privátní spa

10. Jaká byla Vaše spokojenost s nabídkou v restauraci?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a

- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

11. Jak jste byl/a spokojen/a se snídaněmi na hotelu?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

12. Jak byste ohodnotil/a ostatní pokrmy v restauraci?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

13. Napište prosím, jak by se podle Vás mohla zlepšit nabídka restaurace v hotelu:

.....
.....
.....

14. Jak hodnotíte kongresové centrum na hotelu?

- ☐ nenavštívil/a jsem
- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uved'te, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

15. Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem zaměstnanců v hotelu?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uved'te, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

16. Jak hodnotíte ceny hotelu?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a

- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....

17. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s návštěvou hotelu a jeho službami?

- ☐ velmi spokojen/a
- ☐ spokojen/a
- ☐ ani spokojen/a ani nespokojen/a
- ☐ nespokojen/a
- ☐ velmi nespokojen/a

Uveďte, prosím, z jakého důvodu:

.....

18. Jak hotel vnímáte? (Můžete vybrat více možností.)

- ☐ wellness a relax
- ☐ sportovní
- ☐ konferenční
- ☐ gurmánský
- ☐ rodinný

19. Uveďte doporučení pro zlepšení kvality služeb na hotelu:

.....

20. Navštívil/a byste hotel znovu, doporučil/a byste jeho návštěvu svým známým?

☐ ano

☐ ne

Uved'te, prosím, z jakého důvodu:

.....
.....
.....

21. Jste?

☐ muž

☐ žena

22. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

☐ do 26 let

☐ 27 – 40

☐ 41 – 55

☐ 56 – 70

☐ 71 a více

Příloha č. 5: Doplnující tabulky k analýze dotazníkového šetření

Tab. 1 Jak jste se o Grandhotelu Tatra dozvěděl/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
od přátel nebo rodiny	64	38%
prostřednictvím sociálních sítí (př. Facebook)	55	33%
z časopisů, novin	21	13%
jiné	28	17%
Celkem	168	100%

Tab. 2 S kým jste hotel navštívil/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
s partnerem/partnerkou, manželem/manželkou	67	40%
s rodinou včetně dětí	43	26%
s přáteli	17	10%
s pracovními kolegy apod.	35	21%
jiné	6	4%
Celkem	168	100%

Tab. 3 Za jakým účelem jste hotel navštívil/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Podíl na 168 respondentů
odpočinek	121	72%
wellness	110	65%
turistika	57	34%
akce hotelu	9	5%
pracovní účel (meeting, obchodní jednání, apod.)	32	19%
jiné	8	5%

Tab. 4 Jak jste byl/a spokojen/a s vybavením pokoje, na kterém jste byl/a ubytován/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	115	68%
spokojen/a	47	28%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	4	2%
nespokojen/a	1	1%
velmi nespokojen/a	1	1%
Celkem	168	100%

Tab. 5 Jak jste byl/a spokojena s úklidem na pokoji?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	114	68%
spokojen/a	54	32%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	0	0%
nespokojen/a	0	0%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 6 Jak jste byl/a spokojen/a se službami a vybavením wellness?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
tyto služby jsem nevyužil/a	26	15%
velmi spokojen/a	114	68%
spokojen/a	26	15%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	2	1%
nespokojen/a	0	0%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 7 Návštěvnost wellness

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
návštěvníci wellness	142	85%
nevyužili služeb	26	15%
Celkem	168	100%

Tab. 8 Pokud jste navštívil/a wellness, o jaké služby se jednalo?

Odpověď	Absolutní četnost	Podíl na 142 návštěvníků wellness
masáže	49	35%
vital bar	77	54%
sauny	107	75%
vířivka	117	82%
bazén	132	93%
privátní spa	19	13%

Tab. 9 Jaká byla Vaše spokojenost s nabídkou v restauraci?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	80	48%
spokojen/a	62	37%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	22	13%
nespokojen/a	2	1%
velmi nespokojen/a	2	1%
Celkem	168	100%

Tab. 10 Jak jste byl/a spokojen/a se snídaněmi na hotelu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	114	68%
spokojen/a	52	31%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	2	1%
nespokojen/a	0	0%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 11 Jak byste ohodnotil/a ostatní pokrmy v restauraci?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	80	48%
spokojen/a	57	34%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	26	15%
nespokojen/a	5	3%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 12 Jak hodnotíte kongresové centrum na hotelu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
nenavštívil/a jsem	140	83%
velmi spokojen/a	21	13%
spokojen/a	7	4%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	0	0%
nespokojen/a	0	0%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 13 Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem zaměstnanců v hotelu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	124	74%
spokojen/a	42	25%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	2	1%
nespokojen/a	0	0%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 14 Jak hodnotíte ceny hotelu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	12	7%
spokojen/a	86	51%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	58	35%
nespokojen/a	9	5%
velmi nespokojen/a	3	2%
Celkem	168	100%

Tab. 15 Jak jste byl/a celkově spokojen/a s návštěvou hotelu a jeho službami?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen/a	105	63%
spokojen/a	59	35%
ani spokojen/a ani nespokojen/a	4	2%
nespokojen/a	0	0%
velmi nespokojen/a	0	0%
Celkem	168	100%

Tab. 16 Jak hotel vnímáte?

Odpověď	Absolutní četnost	Podíl na 168 respondentů
wellness a relax	153	91%
sportovní	20	12%
konferenční	26	15%
gurmánský	53	32%
rodinný	31	18%

Tab. 17 Navštívil/a byste hotel znovu, doporučil/a byste jeho návštěvu svým známým?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	163	97%
ne	5	3%
Celkem	168	100%

Tab. 18 Jste?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	85	51%
žena	83	49%
Celkem	168	100%

Tab. 19 V jaké věkové kategorii se nacházíte?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 26 let	24	14%
27 - 40	72	43%
41 - 55	62	37%
56 - 70	8	5%
71 a více	2	1%
Celkem	168	100%